

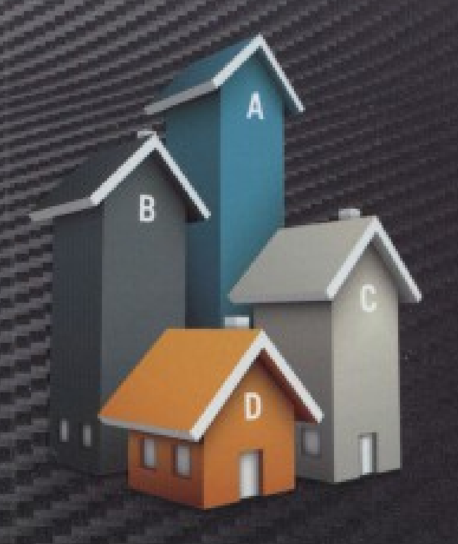
房地产一线营销管理大全集

销售经理的管理宝典，售楼高手的必备秘籍

108个经典营销管理案例，全面涵盖房地产销售所有环节

汇集前沿的操盘理念，让销售事半功倍

陈飚／著





机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

房地产一线营销管理大全集

陈飚　著



机 械 工 业 出 版 社

本书是一本全面、系统地阐述房地产销售过程中的营销策划、管理方法和案场执行等各个环节的专业书籍。为了避免空洞的说教，书中编写了100余个营销过程中的经典案例，不仅使营销管理规范化、模式化，而且能够应对销售过程中遇到的各种疑难问题，使营销管理真正做到科学而高效，收到事半功倍的管理效果。本书专业性强，并且融合了当下先进的营销理念，既可以作为房地产销售管理者必备的工具书，也可以作为一些从业时间较长的销售人员提高管理技巧、做好销售管理工作的参考书籍。

图书在版编目（CIP）数据

房地产一线营销管理大全集/陈飚著. —北京：机械工业出版社，2014. 12
ISBN 978-7-111-49288-7

Ⅰ. ①房…　Ⅱ. ①陈…　Ⅲ. ①房地产—营销管理　Ⅳ. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第025238号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号　邮政编码100037）
策划编辑：宋晓磊　责任编辑：宋晓磊
版式设计：鞠　杨　封面设计：鞠　杨
责任印制：乔　宇　责任校对：白秀君
保定市中画美凯印刷有限公司印刷
2015年2月第1版第1次印刷
169mm×239mm · 11.5印张 · 170千字
标准书号：ISBN 978-7-111-49288-7
定价：　.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务	网络服务
服务咨询热线：（010）88361066	机工官网：www.cmpbook.com
读者购书热线：（010）68326294	机工官博：weibo.com/cmp1952
（010）88379203	教育服务网：www.cmpedu.com
封面无防伪标均为盗版	金书网：www.golden-book.com

PREFACE 前言

在我每次给武汉市职业经理人讲完营销管理的培训讲座之后，都会有一些销售经理走过来问我："陈老师，您之前出版的销售技巧方面的书籍，我看了之后，觉得受益良多。什么时候您也能够将营销管理方面的经验整理成册，供我们参考学习？"我只得笑着回答："快了，快了。"完成这本书其实下了非常大的决心，管理类的书籍由于内容繁多，涉及方方面面，花费精力极大，且受众面较窄，销量有限，会有种出力不讨好的感觉。书写到中途，屡次有搁笔不写的冲动，但想到学员们的殷切期望，只得咬紧牙关坚持写完。

2014年应该是楼市的转折点。在限购逐步取消、成交量仍无明显起色、房价逐月下滑的市场行情下，置业顾问和销售经理都度日如年。我去了不少楼盘参观考察，发现销售经理们和2013年相比截然不同，过大的销售压力让他们绞尽脑汁、殚精竭虑，不少朋友甚至两鬓渐白。沧海横流方显英雄本色，在不景气的行情下，练好内功是关键所在。希望这本书能够给备受业绩煎熬的职业经理们一点启示的力量，让他们操作起来能够顺畅一些，至于别的，倒不敢奢望了。

本书在写作期间，得到了业内很多朋友的鼎力支持，在这里一并表示由衷的感谢！

陈飚　于武汉

CONTENTS 目录

CONTENTS 目录

Chapter 1

第1章 塑造管理者的人格魅力

第1节　销售管理者应具备的基本素质

在我从事的十余年房地产营销过程中，我始终认为，销售管理者是房地产营销过程中一个非常重要的角色，甚至能够左右项目操作的成败。优秀的销售管理者能够充分调动每个员工的积极性，让大家斗志满满地去完成销售任务，而一个不称职的销售管理者，则会使售楼部变成一盘散沙，大大降低团队的战斗力。

案例：

本公司早期代理了一个三线城市的高层住宅项目。项目规模不大，约5万平方米。出于项目较小的考虑，并没有安排营销总监负责，只是从公司本部抽调了一名销售经理驻场，然后招聘了六名置业顾问，派往项目进行销售。项目成立之初，大家相处尚可，开盘也取得了不错的销售业绩。可是到了后来，就有置业顾问不断地向公司反映销售经理的情况，甚至有的置业顾问说如果不换掉该销售经理，他们就集体辞职。与此同时，开发商对销售经理也很不满意，督促我公司尽快换掉销售经理。无奈之下，公司只有将该销售经理辞退，换了另一名销售经理。这位销售经理很快就和置业顾问融洽相处起来，业绩也大幅提升，开发商非常满意。

事后，我认真分析了被辞退的销售经理的一些情况，发现该销售经理工作认真负责，非常敬业，能力也不算差，为什么会和置业顾问水火不容呢？通过详细的了解，

> 我发现该销售经理存在几个致命的缺点：其一，缺少有效的管理手段，不知道如何管理员工；其二，个人习惯不太好，非常不注重小节，和员工长期住在一起，产生了不少摩擦，最终达到了不可调和的地步；其三，为人处世一根筋，比较爱钻牛角尖，不懂得变通，得罪了不少同事，大家都讨厌他。

可见，这名销售经理之所以操盘失败，归根结底，还是缺少人格魅力，不但不能吸引员工，反而让员工产生排斥心理。因此，作为一名优秀的管理者，必须具备较强的人格魅力。

一、人格魅力的含义

具有感召力、凝聚力，会疏、会导，使整个销售部门成为一个坚强的、充满自信活力的、积极向上的团队。以德服人、以理服人、以情服人，既不失原则，又有人情味。

通用电气的杰克·韦尔奇曾是全球薪水最高的首席执行官，被誉为全球第一CEO。从1981年入主通用电气起，在短短的20年时间里，使通用电气的市值达到了4500亿美元，企业排名从世界第十上升至世界第二。他所推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代企业。这位锐意改革的管理奇才开创了一种独特的哲学和操作系统，该系统依靠一种扁平的、无边界的管理模式，一种对人的热情关注以及一种非正式的、平等交流的风格，帮助庞大多元的商业帝国摆脱成熟企业的痼疾——金字塔式的官僚体制，走上灵活主动、不拘一格的道路。他本人也成为最令人仰慕的商界领袖，CEO们争相效仿的偶像人物。

韦尔奇带领通用电气，从一家制造业巨头转变为以服务业和电子商务为导向的企业巨人，使有着百年历史的通用电气成为真正的业界领袖级企业。他创造的最有益于人才成长的文化，造就的不仅是一代企业家，更造就了一种积极向上的精神。今天的通用集团已经成为赫赫有名的“经理人摇篮”“商界的西点军校”，全球《财富》500强中有超过1／3的CEO都是从通用走出的；韦尔奇的管理经验正被越来越多的人采纳，几乎成为现代企业的典范模式。

杰克·韦尔奇正是依靠着他独一无二的人格魅力，将通用集团管理得有声有色。作为房地产的营销管理人员，就应该以韦尔奇为榜样，不断提高自身的

人格魅力，带好自己的营销团队，以取得骄人的业绩。

二、成为具有人格魅力的管理者的基本素质

我将销售管理者的基本素质概括为六个字，即“智、信、仁、勇、严、勤”。这六个字看起来非常简单，但真正做到却十分不容易，因为它几乎浓缩了作为一名合格的管理者应该具备的全部素质，值得每一位销售管理者认真思考。

1. 智

智指的是管理者应具备的房地产专业知识和实战技能。《孙子兵法》“将者，智、信、仁、勇、严也。”孙子把多谋善断放在五德之首，体现了对领导者指挥才能的重视。孙子认为，作为将帅，主要是与敌人斗智，必须知己知彼，知诸侯之谋。为将如此，作为房地产一线的销售管理者也应该做到这一点。对于房地产销售管理者而言，专业性是最重要的。如果连堂堂的销售管理者都不专业，那么很难想象如何带领团队去完成销售业绩，势必会造成“外行领导内行”的尴尬局面。

（1）房地产销售管理者必须掌握的专业知识。

1）房地产基础知识和专业术语。

2）房地产建筑知识。

3）房地产项目运作流程。

4）销售礼仪相关知识。

5）户型设计相关知识。

6）商品房现售与预售知识。

7）房地产金融、政策、法规知识。

8）消费心理学。

9）房地产营销学。

10）装饰、装修相关知识。

11）风水学相关知识。

12）房地产宏观市场动态及走势。

13）房地产策划相关知识。

（2）房地产销售管理者必须掌握的实战技巧。

1）开盘活动的组织和实施。

2）购房销售流程。

3）销售实战技巧。

4）如何处理不同类型的客户。

5）市场调研的内容和方法。

6）销售中常见问题的解决。

7）销售实战案例分析。

房地产销售管理者应该是一个多面手，不仅要精通专业知识，而且要对宏观大势了如指掌。有副对联写得好“风声雨声读书声声声入耳，家事国事天下事事事关心。”销售管理者一定要成为“博专型”的人才，唯有如此，才能在当下颇为严峻的房地产市场形势下战胜对手，脱颖而出。

2. 信

（1）注重信用，不轻易许诺。对于管理者而言，信用是非常重要的素质，一个言而无信的管理者很难赢得下属的尊敬。注重信用，很重要的一点就是不要轻易许诺，这不仅是管理的诀窍，更是做人的标准。很多案场经理为了调动员工积极性，喜欢给员工开空头支票，而一旦员工完成销售目标之后，则不了了之。长此以往，就会让下属对管理者造成非常不好的印象，甚至会出现工作效率下降、工作积极性不高等现象。

（2）言出必行，一诺千金。人无信不立。言必行，行必果。销售管理者在给下属许诺前，一定要经过深思熟虑，要有充分的把握兑现。而一旦承诺，则一定要付诸实施。

3. 仁

（1）注重制度化管理和人性化管理相结合，让员工觉得管理者有人情味，能够全心全意为公司服务。

案例：

早期有一家非常有名的代理公司，销售管理者历来以严苛而闻名。售楼部基本上采取军事化的管理手段，每天加班到九十点，一个月几乎没有休息时间。制度制定方面也非常严格，一旦完不成销售任务就有下岗的危险。公司的管理者制定的这一系列

严格的制度，本意是为了最大限度地调动员工的积极性，但实际效果却适得其反，很多员工由于无法忍受售楼部严苛的管理，纷纷辞职，即便代理公司高薪招聘也无法找到人才，久而久之，该代理公司逐渐没落，最终退出了房地产代理市场。可见，一味对员工严苛，缺乏仁爱，是很难留住优秀人才的。

（2）对待下属要仁爱，要关心、体恤下属。在下属遇到困难时要热心帮助，尽自己所能解决员工工作、生活中的困难，让员工有强烈的归属感。对于销售管理者而言，仁爱是必不可少的，那种冷冰冰的管理者是很难受到欢迎的。真正优秀的管理者往往非常关心下属，即便是一些微不足道的小事都能够放在心上，这样才能让员工感觉到温暖，进而愿意为公司尽其所能创造最大的价值。

4. 勇

（1）管理者要敢于承担责任，不推卸责任。销售管理者是售楼部的顶梁柱，无论遇到什么问题和困难都要勇于承担，而不能把过错都推向下面的员工，自己却推卸得一干二净。有的管理者一遇到困难就喜欢找理由、找借口，而有了功劳则喜欢往自己脸上贴金，这样的管理者会让员工产生强烈的反感，很不得人心。

（2）要能够最大限度地替员工考虑问题，替员工争取福利和有利条件。销售管理者在一些关于工资待遇、员工福利等问题上不能做应声虫，一味听从上级的安排，而应该据理力争，最大限度地替员工争取福利。事实证明，一味迎合上级的销售管理者往往不是一名优秀的管理者，因为他没有主见，没有立场，缺乏和上级沟通的勇气，缺乏魄力，做不出什么惊人的业绩。

5. 严

（1）对待员工要赏罚分明，在员工中树立威信，强调制度化管理，并且要扎扎实实地将每一项制度落实到位，让员工久而久之养成遵守规章制度的好习惯。从严管理是管理之本，对于原则性的问题，销售管理者绝不能让步，应该要求员工无条件地执行，力争做到一丝不苟。

（2）在管理上要严格要求，对于犯错的员工要敢于惩罚，决不姑息。作为销售管理者，不能怕得罪人，不能充当老好人，对于那些达不到工作基本要求的员工以及售楼部的害群之马，应该当断则断，否则贻害无穷。

6. 勤

（1）具备高度的责任心和敬业精神，对待工作认真负责，一丝不苟，严于律己，通过自己的实际行动成为员工们的表率和榜样。

案例：

某知名代理公司在三线城市接洽了一个代理项目。由于开发商正式售楼部没有装修好，只能在项目周边租了一间门面，条件较为艰苦。售楼人员进场之后，销售经理嫌售楼部门面太小，工作环境不佳，经常牢骚满腹，动不动就擅自离岗。久而久之，开发商发现销售经理脱岗现象非常严重，于是和代理公司进行沟通，但效果仍然不佳。开盘之后，销售业绩惨淡，销售经理被迫辞职，开发商眼见该代理公司已无心恋战，于是主动提出解除代理合同，让该代理公司撤场了事。

由此可见，销售管理者勤奋是非常重要的，一个经常开小差的管理者是很难做出像样的业绩的，尤其是在非常严峻的市场形势下，没有强烈的敬业精神，是很难成功突围的。

（2）热爱房地产行业，不断总结经验，完善自己。销售管理者操盘的过程，也是一个不断学习的过程。只有勤奋地学习，不断掌握经验，才能在操作过程中显得游刃有余，得心应手。所以，一个勤奋的销售管理者往往具备更大的上升空间，相反，一个容易骄傲自满、不善于学习的管理者则有可能被市场所淘汰。

第2节　具有人格魅力的管理者必备的技能

专业技能对于销售管理者同样必不可少，没有掌握一定的专业技能，就很难驾驭房地产销售过程中复杂的局面，容易陷入完全被动的境地。销售管理者应该具备哪些专业技能呢？

一、组织能力

房地产销售是一项复杂的系统工程。从前期的人员招聘、面试、组建、培训到后期的物料筹备、认筹、开盘，涉及方方面面的工作，没有良好的组织能力是很难做好的。销售管理者首先应该思路清晰、组织得力，这样才能将工作

开展得有条不紊。如果东一榔头、西一棒子，组织无序，那么销售管理者就会成为无头的“苍蝇”，很难理出头绪。

二、业务培训能力

作为一线销售管理者，应该具备很强的培训能力，他应该是行业内的销售高手，并且能够将自己的从业经验完整地教授给置业顾问。在漫长的销售过程中，销售管理者只有不断地向员工灌输一些新的理念，才能让整个销售团队始终保持较高的积极性，使团队充满斗志，齐心协力，圆满完成销售任务。

案例：

我公司非常注重对员工的培训。几乎所有的一线销售管理者都接受过我的培训。公司的原则是，对于一线销售管理者，必须经过严格的培训才能上岗，培训的内容除了房地产销售管理之外，还包括专业知识、销售流程、销售礼仪、销售实战技巧等，目的是为了打造一批优秀的房地产管理者。而我公司选拔的销售管理者，大多数都具备较好的口才和表达能力，不仅有丰富的从业经验，而且能够对下属进行系统、专业的培训，培训的内容基本做到模式化、流程化，所有销售管理者必须严格按照规定执行。

三、交际能力

在现实工作中，很多销售管理者都属于埋头苦干型，一天到晚忙于完成销售任务，无暇应酬或不善于应酬。其实这是错误的，销售管理者确实工作比较繁忙，但交际能力必不可少。尤其是代理公司，销售管理者往往会面临方方面面的人际关系，同各种形形色色的人物打交道，没有良好的交际能力是不行的。而且，从长远发展来看，销售管理者若想获得更大的成就，就必须参加各种社交活动，增长自己的见识。所以，应该下大力气丰富自身的阅历，提高社交能力。

四、表达能力

销售管理者应该具备良好的口才和出色的表达能力。一个言谈举止木讷的销售管理者是不称职的。因为你的下属很难了解你内心的思想和意图。无论是对员工的培训还是对下属的激励沟通，还是与客户的谈判，良好的表达能力都必不可少，口才拙劣、词不达意不仅影响你的形象，久而久之，也会使员工对

你产生不信任感，降低你的威信。

五、激励员工的能力

很多销售管理者认为销售管理工作就是脚踏实地地做事情，对于如何调动员工的积极性以及如何激励员工却知之甚少，或者不愿意去做。其实，一个好的销售管理者同时也是一个优秀的“煽动家”，能够把大家内心的渴望激发出来，勇于战胜一切困难。

六、谈判能力

房地产销售过程实际上是一个密切协作的过程，不仅需要置业顾问的辛苦努力，同时也需要销售经理的密切配合。销售管理者首先应该是一个谈判高手，能够充分把握客户的心态，帮助置业顾问成交，这样才能赢得置业顾问的信任。如果销售管理者一味地浪费原本应该成交的客户，那么你的威信也就荡然无存了。

案例：

早期，我在武汉一家知名的代理公司负责项目。由于项目售价偏高，造成不少客户流失，销售业绩屡屡达不到开发商规定的目标，形势十分被动。所幸，项目周边有不少事业单位准备购房，已经陆陆续续有部分职工上门看房。我认为这是打破目前销售被动局面的最佳契机，于是我和销售主管亲自上门拜访，通过一轮又一轮艰苦的谈判，终于连续做成了三个大客户，成交数量达到近百套，不仅彻底扭转了之前被动的局面，而且一举实现项目的零存量，被公司评为年度最佳销售项目。

七、创造能力

销售工作是一个极富挑战性的工作，也是一个充满想象力的工作。因此，就要求销售管理者具备一定的创造能力，把不可能变为可能，把不可以变成可以。销售管理者在楼盘销售过程中，不能仅靠守株待兔似的坐等客户，而应该主动出击，通过各种有效的媒体资源整合来吸引客户上门，提高成交率。

八、应变能力

兵法云：“兵无常势，水无常形。”销售过程中，往往会遇到出人意料的突发事件令人措手不及，这时候就需要销售管理者有足够的应变能力，及时调整策略，以应对更为复杂的局面。

案例：

我公司曾代理一个项目，前期销售形势一直不错，国庆节期间也取得了不错的销售业绩。但到了国庆节之后，发现客户上门量骤减，而且上门客户的意向性也大为下降，成交率大幅降低。销售经理通过市场调研得知，项目旁边的一个楼盘由于即将开盘，对外公布了售价。开发商考虑到急于收回资金，售价比之前对外的报价低了不少，导致不少客户去那里订购。开盘当天，该项目现场火爆，当天即预定了近300套房源，而我们及周边的几个项目则门前冷落车马稀，客户少有问津。针对这种不利的局面，销售经理决定调整销售策略，以特价房的方式推出10套低价住宅，吸引客户上门。这种方式一经推出，便取得了较好的效果，有些客户愿意回头上门购买，使我公司代理的项目比周边的一些竞争楼盘的销售量要大很多。

九、洞察能力

在楼盘销售过程中，优秀的销售管理者要有足够的洞察力，通过表象看本质，察觉到楼盘的真正问题所在，并有的放矢，对症下药，达到预期的销售目标。

十、协调能力

房地产销售工作是一个非常复杂的过程，需要协调好方方面面的关系，方能取得较好的销售结果。因此，销售管理者应该具备较强的协调能力，处理好客户和公司之间的关系、上下级之间的关系以及各部门之间的关系，才能够左右逢源、如鱼得水。

十一、写作能力

很多销售管理者口才不错，能说会道。但若要他动笔杆子，却是绞尽脑汁也完不成一篇好的报告。这说明很多销售管理者仅凭经验在做事，很少自我总结。有的销售管理者学历不高，靠的是在摸爬滚打中锻炼自我，缺少房地产理论知识体系，所以难以动笔。其实，写作能力对于销售管理者来说是相当重要的，因为你的上级领导不可能只听你讲，更多的是通过文字描述来了解情况。因此，销售管理者一定要练好写作的基本功，成为一个能说会写的合格的管理者。

第3节　具有人格魅力的管理者的自我修养

具有人格魅力的管理者，自我修养的不断完善也非常重要。说到底，一名管理者究竟有无人格魅力，与他的能力、涵养、气度、胸怀息息相关。具有人格魅力的管理者绝不是仅仅工作能力很强，还有一种内在的吸引力，让人如沐春风。因此，管理者需要不断提高自身的修养，成为一个真正受员工尊敬的领导者。

一、要养成“海纳百川，有容乃大”的宽广胸襟

如果管理者喜欢斤斤计较甚至睚眦必报，那么即便他的能力再强，下属也会对他敬而远之。作为一名管理者，眼光应该放得更长远，要树立宏大的目标，把每一次项目操作都看成是向上发展的机会，和每个同事打交道都看作是人脉资源的积累。只有做到了真正的以心换心，养成宽广博大的胸怀，别人才会绝对地信任你，才有可能成为你生命中真正的“贵人”，为你的事业铺平道路。

案例:

我有一位做房地产代理的朋友，他从业已近15年，但由于口才不佳，表达能力欠缺，在行业内的知名度不是太高。2006年，他开始成立自己的代理公司，当时包括我在内的所有朋友都对他不看好。然而，一晃将近10年过去了，这个朋友的公司不仅没有关门，相反，在竞争极其激烈的武汉代理市场安然生存了下来，而且有越做越大的趋势。他经常和我一起分享他的一些经验，其中一点就是善待“小人物”。对于服务的每一个项目，他对所有的人都非常热情，而且经常保持联系，甚至包括置业顾问、市场拓展人员。只要有时间，他都会和他们通电话，约他们出来吃吃饭、聊聊天。久而久之，这些小人物逐渐成长为公司不可或缺的重要人物，只要有需求，他们都会积极主动地给他介绍业务。所以，他的业务量总是源源不断。

二、在工作中要不断自我反省、总结，努力提高自身的业务能力和管理能力

曾子曰：“吾日三省吾身，为人谋不亦忠乎，与朋友交不亦信乎，传之习乎？”作为一名合格的管理者，就要做到“一日而三省”，不断地在工作中

自我总结，积累经验，提高自身的业务能力。管理者对待工作要做到一丝不苟，最大限度地挖掘自己的潜力，力争将销售管理工作做到尽善尽美。只有抱着这种严谨的态度，操作项目才会大有收获。

三、在工作中要戒骄戒躁，遇到任何事情都要冷静从容，权衡利弊，三思而后行

销售管理者在工作中难免会遇到不顺心的事情，要善于控制情绪，不能轻易发作。因为有些时候，过于冲动会造成意想不到的后果，所以做任何事情都要冷静从容，权衡利弊之后再行动。

案例：

我做销售管理者的时候，有段时间容易犯爱冲动的毛病。一遇到不满意的事情，容易控制不住情绪，甚至失态。有一次，在对待员工的处罚问题上，我一怒之下，重罚了该员工。但事后发现处罚过重，导致该员工情绪受到很大的影响，对我很有意见。之后，我虽然做出了及时的补救，但对我而言也是一个不小的教训。于是，我下定决心要学会控制情绪，在员工面前不轻易表露自己的喜怒哀乐，即便员工犯错，也尽量学会控制自己的情绪，三思而后行。

四、工作中遇到挫折，要及时调整化解，己所不欲勿施于人

很多管理者为人处世比较情绪化，心情好的时候，和员工有说有笑，一副平易近人的样子；而一旦遇到挫折和困难，马上大发雷霆，将怒气全部撒在下级员工身上。这是一种很不好的工作风格，容易招致员工的反感。我认为管理者在下属面前一定要自信十足，充满激情，不能垂头丧气，怨天尤人。管理者的心态好坏对员工有直接的影响，要学会做一名有风度的管理者。

五、要勤于学习，善于思考，不耻下问，不断地扩大自己的见识和眼界，使自身更上一层楼

古语说："知之者不如好之者，好之者不如乐之者。"很多管理者把学习当作一种任务、一种负担，那么他掌握的东西将极为有限，而且容易遗忘。相反，倘若能够乐在其中，学习的效果将事半功倍。房地产行业始终是一个大浪淘沙的行业，如同逆水行舟不进则退。我从业10余年，历经房地产行业的浮沉起落，蓦然回首，发现我身边的不少从业人员早已不知所踪。由于他们不注重

完善和积累，逐渐被这个行业所淘汰。所以，作为管理者，应该是一个不断学习和自我完善的过程，千万不要夜郎自大，鼠目寸光。

Chapter 2

第2章 高绩效销售团队的组建与培训

第1节 高绩效销售团队的组建

一、售楼部人员合理组建的重要性

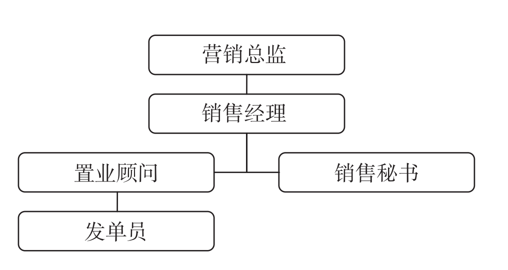
售楼部人员如何有效组建，并发挥最大效能，在销售过程中起着非常关键的作用。一个合理的优化配置会达到这样一种效果：销售管理者有效管理发挥团队最大的积极性，调动每一位员工的潜能，使售楼部形成良好的团队氛围，大家互相帮助，战胜困难，最终完成销售目标。

二、售楼部组织架构

在当前的房地产营销体系下，售楼部的组织架构越来越复杂，职能分工越来越细化，售楼部已经由原来单纯的经理负责制逐渐演变成多种负责制的形式，现进行大致列举。

1. 营销总监负责制

（1）适用范畴。目前绝大多数代理公司以及规模较大的房地产开发企业采用的是营销总监负责制。

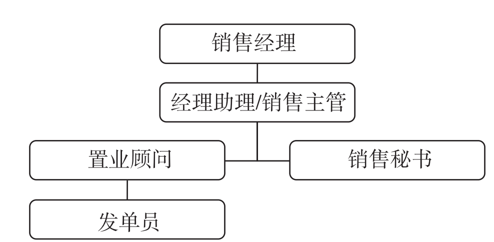


（2）特点分析。营销总监负责制是目前房地产行业比较流行的营销管理体

系，该体系最大的特点是增设营销总监一职，负责项目的总体监控工作。营销总监负责制使售楼部职能划分更为明确，大家各司其职，能够最大限度地发挥管理的效能。

2. 专案（销售经理）负责制

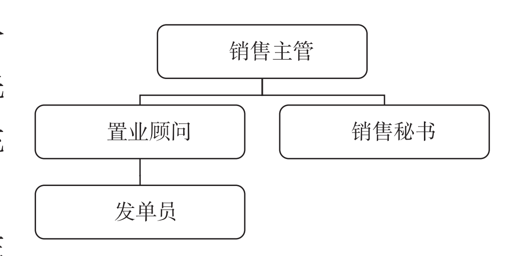
（1）适用范畴。主要针对中小型房地产开发企业以及少数代理公司，项目规模不大，无须设置营销总监一职。



（2）特点分析。专案负责制主要由案场的销售经理负责销售管理工作，不仅需要负责案场的管理和销售执行，同时要肩负起操盘方案、价格策略、促销策略、沟通协调等许多方面的工作，对于销售经理的能力要求较高，工作压力较大。一般而言，专案负责制一般要在销售经理下面设置一名销售主管或者助理，协助销售经理负责案场管理工作，同时策划部要与销售经理密切配合，方能发挥最大工作效能。

3. 主管负责制

（1）适用范畴。主要针对房地产公司开发的规模较小、体量较小的项目，无须设置销售经理一职，由销售主管直接充当销售经理的角色。



（2）特点分析。主管负责制一般在三、四线城市较为普遍。三、四线城市房地产开发项目的开发规模较小，而且售楼部面积不大，设施简陋，操作简单、直接，不具备大项目的操作条件，由销售主管代理行使销售经理的权限未尝不可，可以节约开发企业和代理公司的人员成本，较为划算。

需要强调的是，以上三种营销管理模式并无绝对的优劣之分，关键是要根据自身的实际情况选择适合自己的营销管理模式。如果不考虑自身的实际情况，一味贪大求全，不仅会付出多余成本，造成人力资源的浪费，更会导致人浮于事，结果适得其反。

三、售楼部员工职能定位和分工

1. 营销总监负责制

（1）营销总监。除少数大项目外，一般而言，营销总监会同时负责两个以上的项目，其优势在于能够宏观把握市场走势，制订出切实可行的销售策略，同时他更了解专业的策划，能够充分利用优势媒体资源对项目进行全方位的包装推广，达到最佳效果。营销总监有以下职责：

① 研究宏观房地产市场和区域竞争楼盘的情况，拟定详细的营销策划方案。

② 制订项目的价格和价格推广策略，并督促销售经理执行。

③ 结合项目自身的情况以及竞争对手的情况，制订切实可行的销售策略。

④ 拟定详细的项目认筹、开盘方案，并要求销售部和策划部分工实施。

⑤ 督促策划部制订详细的项目广告推广方案，并且付诸实施。

⑥ 充分整合所有优势媒体资源进行推广，达到项目知名度最大化的效果。

⑦ 拟订年度销售目标，督促销售经理完成既定的销售任务。

⑧ 制订阶段性的促销策略和广告推广策略，督促策划部实施。

⑨ 监督售楼部销售情况和日常管理规范，提出相关要求。

⑩ 根据项目的实际情况，对销售策略、价格策略、广告推广策略进行相应的调整。

（2）销售经理。其具体职责如下：

① 招聘、选拔置业顾问，组建优秀的销售团队。

② 负责组织前期市场调研和归纳总结工作，并提出与销售相关的建议。

③ 负责置业顾问的培训、实战演练、考核上岗等工作。

④ 负责案场的销售日常管理、接待规范等工作。

⑤ 负责项目的前期认筹活动、开盘活动的执行工作。

⑥ 督促置业顾问完成公司下达的销售任务指标和销售回款计划。

⑦ 负责和公司其他部门的沟通、协调工作，以确保销售工作顺利进行。

⑧ 组织安排置业顾问参加楼盘促销活动。

⑨ 监督置业顾问完成商品房买卖合同的签约，并进行审查。

⑩ 处理置业顾问、客户之间的矛盾和纠纷。

⑪ 督促置业顾问办理好公证、备案、按揭、交房、办证等工作。

⑫ 对置业顾问各项销售统计报表、客户资料、楼盘信息进行归纳总结，并及时向上级领导反馈。

（3）置业顾问。

① 积极参与公司组织的培训，通过公司规定的上岗考核。

② 严格遵守售楼部规章制度，服从销售经理的管理。

③ 负责客户的来电、邀约、接待、看房、介绍、登记、收定等工作。

④ 负责客户的签约、备案、收款、按揭、公证、交房等各项工作。

⑤ 按时完成公司下达的销售任务指标和销售回款计划。

⑥ 参与市场调研和楼盘促销等工作，并及时反馈情况。

⑦ 完成销售经理规定的各项销售报表，并积极提出销售建议。

⑧ 不断总结销售经验，努力提高业务素质和谈判能力。

⑨ 和上门客户保持良好的关系，耐心细致，积极解决客户的问题，力争做到有问必答。

⑩ 发扬团队精神，积极帮助同事，维护公司形象。

（4）销售秘书。销售秘书的职责并不是只接听电话，而是帮助销售经理进行统计工作，得出正确的结论，是销售经理必不可少的助手。销售秘书有如下职责：

① 负责买卖合同的网上打印、备案等工作。

② 负责来电、上门客户的统计和归纳工作，并上报销售经理。

③ 协助销售经理完成每周工作小结、月度工作总结。

④ 协助销售经理对各项统计报表、买卖合同的审核和检查工作。

⑤ 对销售接待过程中存在的问题提出合理化建议。

（5）发单员。并不是每个项目都必须安排发单员，对于很多项目而言，发单员只是阶段性的促销员。但针对一般的郊区项目或者客户上门量较少的中低端项目，安排发单员促销能够起到较好的效果。发单员的职责具体如下：

① 负责按公司规定派发传单。

② 负责完成公司下达的销售任务。

③ 负责派发地点的选取和优化。

④ 负责将派发传单的情况向上级反馈。

2. 专案负责制

（1）销售经理。专案经理实行项目销售全程负责制，全面负责完成公司下达的项目销售任务、销售合同的签订、房款的及时回收、房屋顺利交付等工作。具体职责如下：

① 招聘、选拔置业顾问，组建优秀的销售团队。

② 负责组织前期市场调研和归纳总结工作，和策划部确定项目的定位和卖点。

③ 制订项目的价格和价格推广策略，和策划部分工执行。

④ 结合项目自身的情况以及竞争对手的情况，制订切实可行的销售策略。

⑤ 负责置业顾问的培训、实战演练、考核上岗等工作。

⑥ 负责案场的销售日常管理、接待规范等工作。

⑦ 负责项目的前期认筹活动、开盘活动的执行工作。

⑧ 督促置业顾问完成公司下达的销售任务指标和销售回款计划。

⑨ 负责和公司其他部门的沟通、协调工作，以确保销售工作顺利进行。

⑩ 组织安排置业顾问参加楼盘促销活动。

⑪ 监督置业顾问完成商品房买卖合同的签约，并进行审查。

⑫ 处理置业顾问、客户之间的矛盾和纠纷。

⑬ 督促置业顾问办理好公证、备案、按揭、交房、办证等工作。

⑭ 对置业顾问各项销售统计报表、客户资料、楼盘信息进行归纳总结，并及时向上级领导反馈。

（2）经理助理/销售主管。应该说，销售主管这个职位在一个售楼部起到非常重要的作用，但很多售楼部都不设置这个职位，因此造成了销售经理疲于应付，很难真正执行管理制度的现象。销售主管主要起到一个承上启下的桥梁作用，并且能够协助销售经理执行规章制度，使管理更加科学、有序。

① 负责日常报表的统计、归纳和整理工作。

② 负责销售案场日常接待、电话接听等管理工作。

③ 负责监督销售部制订的规章制度的执行情况。

④ 负责售楼部的宣传资料摆放、卫生清洁工作。

⑤ 负责竞争楼盘的调研、统计工作。

⑥ 负责置业顾问的基础培训、实战销售指导工作。

⑦ 负责销售案场房源控工作。

⑧ 负责带领置业顾问完成销售任务。

⑨ 负责对销售部工作流程的正确执行。

⑩ 对项目的营销推广策略提出参考建议。

（3）置业顾问。

① 积极参与公司组织的培训，通过公司规定的上岗考核。

② 严格遵守售楼部规章制度，服从销售经理的管理。

③ 负责客户的来电、邀约、接待、看房、介绍、登记、收定等工作。

④ 负责客户的签约、备案、收款、按揭、公证、交房等各项工作。

⑤ 按时完成公司下达的销售任务指标和销售回款计划。

⑥ 参与市场调研和楼盘促销等工作，并及时反馈情况。

⑦ 完成销售经理规定的各项销售报表，并积极提出销售建议。

⑧ 不断总结销售经验，努力提高业务素质和谈判能力。

⑨ 和上门客户保持良好的关系，耐心细致，积极解决客户的问题，力争做到有问必答。

⑩ 发扬团队精神，积极帮助同事，维护公司形象。

（4）销售秘书。具体职责如下：

① 负责买卖合同的网上打印、备案等工作。

② 负责来电、上门客户的统计和归纳工作，并上报销售经理。

③ 协助销售经理完成每周工作小结、月度工作总结。

④ 协助销售经理对各项统计报表、买卖合同的审核和检查工作。

⑤ 对销售接待过程中存在的问题提出合理化建议。

（5）发单员。具体职责如下：

① 负责按公司规定派发传单。

② 负责完成公司下达的销售任务。

③ 负责派发地点的选取和优化。

④ 负责将派发传单的情况向上级反馈。

3. 主管负责制

（1）销售主管。在主管负责制的营销管理模式下，销售主管其实是行使销售经理的管理职责，只不过薪资待遇要稍低一些。除此之外，销售主管一般要亲自参与接待工作，因为售楼部的置业顾问人数有限，亲自接待能够有利于成交。

① 招聘、选拔置业顾问，组建优秀的销售团队。

② 负责组织前期市场调研和归纳总结工作，并提出销售相关建议。

③ 负责置业顾问的培训、实战演练、考核上岗等工作。

④ 负责案场的销售日常管理、接待规范等工作。

⑤ 负责项目前期认筹活动、开盘活动的执行工作。

⑥ 督促置业顾问完成公司下达的销售任务指标和销售回款计划。

⑦ 负责和公司其他部门的沟通、协调工作，以确保销售工作顺利进行。

⑧ 组织安排置业顾问参加楼盘促销活动。

⑨ 监督置业顾问完成商品房买卖合同的签约，并进行审查。

⑩ 处理置业顾问、客户之间的矛盾和纠纷。

⑪ 督促置业顾问办理好公证、备案、按揭、交房、办证等工作。

⑫ 对置业顾问各项销售统计报表、客户资料、楼盘信息进行归纳总结，并及时向上级领导反馈。

（2）置业顾问。

① 积极参与公司组织的培训，通过公司规定的上岗考核。

② 严格遵守售楼部规章制度，服从销售经理的管理。

③ 负责客户的来电、邀约、接待、看房、介绍、登记、收定等工作。

④ 负责客户的签约、备案、收款、按揭、公证、交房等各项工作。

⑤ 按时完成公司下达的销售任务指标和销售回款计划。

⑥ 参与市场调研和楼盘促销等工作，并及时反馈情况。

⑦ 完成销售经理规定的各项销售报表，并积极提出销售建议。

⑧ 不断总结销售经验，努力提高业务素质和谈判能力。

⑨ 和上门客户保持良好的关系，耐心细致，积极解决客户的问题，力争做到有问必答。

⑩ 发扬团队精神，积极帮助同事，维护公司形象。

（3）销售秘书。

① 负责买卖合同的网上打印、备案等工作。

② 负责来电、上门客户的统计和归纳工作，并上报销售经理。

③ 协助销售经理完成每周工作小结、月度工作总结。

④ 协助销售经理对各项统计报表、买卖合同的审核、检查工作。

⑤ 对销售接待过程中存在的问题提出合理化建议。

（4）发单员。

① 负责按公司规定派发传单。

② 负责完成公司下达的销售任务。

③ 负责派发地点的选取、优化。

④ 负责对派发传单的情况向上级反馈。

四、售楼部人员的合理配置和优化组合

1. 合理配置和优化组合的依据

在确定售楼部营销管理架构之后，接下来的一个重要工作就是如何合理配置售楼部的工作人员。如果能够精心地统筹规划，人员招聘就能够达到最佳的优化配置状态。

（1）根据项目的规模大小配置人员。一般而言，售楼部置业顾问的人数和项目的规模大小成正比。项目规模越大，置业顾问人数相应越多，反之，则越少。那么如何把握应招聘员工的数量呢？人员数量的多少由以下两个方面决定。其一，以项目正常销售期，置业顾问每天的工作量能够足以接待上门的客户；其二，以整个项目销售完毕，置业顾问能够获得的佣金收入作为衡量标准。也就是说，一个项目根据客户上访量、员工的佣金收入两方面作为综合衡量标准，就能大致测算出应招聘的人数。

（2）根据项目的档次配置人员。针对不同档次的项目，人员素质要求也应该有所不同。我们认为，人员的年龄、素质在很大程度上取决于项目自身的特点。一般而言，项目档次越高，人员的年龄应相应偏大，尽量招聘一些具有生活阅历的资深置业顾问，这样在销售过程中容易和客户沟通，能够准确把握客户的心态，有利于提高成交率。另外，对于高端项目，对置业顾问的形象气质要求会更高一些，还要具备良好的口头表达能力。对于一些中低端项目，可挑选一些新人进行系统强化培训，因为中低端项目销售难度相对较小，主要是规范化运作，招聘新人有利于销售管理者统一指挥调度，便于管理。

（3）根据项目的物业类型确定性别搭配。针对项目的物业类型，招聘的人员性别也不尽相同。对于写字楼、商业地产、工业地产项目，应以男性为主，因为这些物业的销售很大程度上是要求行销，要能够吃苦耐劳，男性在这方面有一定的优势。而且，对于这一类型的物业，要善于替客户理财和算账，男性对数字较为敏感，投资理财方面比较容易发挥优势。而对于具有优秀景观资源以及别墅等项目，应以形象气质较佳的女性为主，也可少量搭配男士，但也应有较佳的职业形象。

2. 外地项目的人员构成和性别搭配

对于开发企业和代理公司在外地项目的销售，由于对所在城市缺乏一定的了解，人员配置问题比较麻烦。我认为，人员构成应以本地资深置业顾问和主管为主，可适当招聘一些新人，考虑到当地风俗、消费习惯等原因，可考虑在当地招聘一些人员进行有益的补充。这样既兼顾了销售团队的专业性和销售规范性，同时又能够了解当地的习俗和消费者的心态，达到一举两得的效果。

3. 售楼部人员配置应注意的几点事项

（1）售楼人员不宜配置清一色的经验丰富的置业顾问。就目前大多数项目而言，一般采用的规范操作都很注重团队配合以及销售接待流程，个人英雄主义的现象越来越少。因此，售楼部应该将统一的管理和规范操作放在第一位。如果全部配置经验丰富的置业顾问，不仅很难管理，而且容易造成各行其是的现象，导致售楼部整体步调不一致，久而久之，容易产生较大的管理问题。

（2）售楼部挑选置业顾问不是进行选美大赛，应注重对综合素质和内在潜

力的考核。

案例：

早期，我在操作武汉一个高端项目的时候，开发公司老总要求全部招聘美女销售，结果使招聘成了真正意义上的选美大赛。经过大浪淘沙，公司共选择了8名美女置业顾问，在武汉市场上都堪称绝无仅有。虽然这些美女看上去十分养眼，但实际效果确实不是太好。其一，美女们很难管理，规章制度难以落实，虽然加大了处罚力度，但“上有政策下有对策”。其二，互相攀比的现象严重，影响售楼部内部之间的团结。美女们大多都有较强烈的虚荣心，凑在一起谈的无非是吃穿用，影响工作氛围。其三，请假、迟到现象严重。有的置业顾问因化妆时间太长，上班经常迟到，而且动不动就有各种名堂的请假，即便三令五申禁止，效果仍然不理想。

其实，售楼部更应该注重人员性格特长的合理搭配，而不应该千篇一律。比如，可配置较勤奋肯干但能力平平的，选择形象气质一般但综合素质较高的，选择销售经验丰富且年龄偏大的，选择少数形象气质较佳的美女，选择性格开朗、热情的男性合理搭配，大家在销售工作中互相学习，取长补短，会达到更好的效果。

（3）售楼部男女搭配要尽量合理，避免出现阴盛阳衰的现象。在很多售楼部，我们看到的都是女性置业顾问，这实际上不是一种好现象。售楼部应该根据项目的特点合理搭配男女置业顾问的比例。一味用女性置业顾问，容易造成同事之间互相猜疑，影响售楼部团结。如果有部分男性置业顾问，则可以起到润滑剂的作用，平衡售楼部之间的各种关系和矛盾，起到较好的效果。

（4）售楼部置业顾问的年龄层面跨度不宜太大。售楼部置业顾问的年龄有一定的跨度是正常的，但尽量不宜太大。如果一个刚毕业的大学生和40多岁的大姐搭配在一起，容易产生一定的代沟，不利于售楼部的管理。售楼部年龄层面的跨度尽量不要超过10岁，这样，大家在一起会有共同的语言，也比较好交流、沟通，容易形成合力，促进对彼此的信任和团结。

五、房地产销售人员的素质要求

对于房地产销售人员的素质要求，不少开发公司有自己的用人标准。比如一些品牌房地产开发公司把学历作为重要的衡量标准，要求置业顾问必须具

备本科以上学历，有的公司把从业经验作为重要的衡量标准，要求必须供职过大型的房地产公司或者操作过多少万平方米以上的项目等。这些要求本无可厚非，但在实际招聘过程中，却容易流失掉一批有实力的人才，而且招聘进来的人员并没有预想中的那么优秀。所以，我认为，对于房地产销售人员，应本着唯才是举的原则，不应过于注重学历和工作经验，而应该综合考评，通过全方位的考察了解作出最终决定。

1. 销售主管的素质要求

（1）学历、年龄、经验要求。大专以上学历，25~30岁，有三年以上房地产销售经验。

（2）形象、气质、性别要求。形象气质较佳，男性、女性皆可。

（3）其他要求。

1）工作认真负责，有良好的敬业精神和较高的职业素质。

2）具备较强的沟通、协调能力，有一定的管理经验。

3）具备较强的亲和力，团队意识较佳，具备较强的销售执行能力。

2. 置业顾问的素质要求

（1）学历、年龄、经验要求。大专以上学历，22~28岁，有一年以上销售经验。

（2）形象、气质要求。具备一定的综合素质，形象气质不作为硬性要求。

（3）其他要求。

1）性格外向、表达沟通能力强，勇于展现自我。

2）热爱房地产行业，有强烈的上进心和吃苦耐劳的精神。

六、如何选择优秀的销售人才

（一）房地产营销人员的招聘方式

1. 内部调用

内部调用指的是在公司内部操作的项目中抽调一批比较适合该楼盘素质要求的置业顾问或者销售主管去销售。对于一些品牌开发企业和大型代理公司而言，内部调用的方式使用较为普遍，效果也比较好。内部调用的优势在于：其一，对于销售主管、置业顾问有比较深入的了解，不会出现不知根知底的现

象；其二，抽调出的置业顾问大多数都了解公司的操作流程，便于管理，而且销售实战能力较强，对于项目的业绩提升有较大的促进作用。内部调用的不足之处在于年龄较大的置业顾问由于工作时间过长，容易产生疲惫的心态，工作激情不足，积极性不高，有的还会因为公司的内部管理问题而带有一定的负面消极情绪，容易给新人带来一定的影响。

2. 外部招聘

外部招聘是一种使用较为广泛的招聘手段，根据招聘的方式不同，又可以分为以下几种：

（1）报纸、网站招聘。这是最为常见的一种招聘方式，通过网站、报纸的招聘广告，吸引求职人员寄简历或发邮件，公司将简历进行梳理，通知合适的人员进行面试选拔。对于一般的大型房地产公司或者优质项目，报纸、网站的招聘方式较为有效，但对于代理公司或小型开发公司，却未必奏效。原因在于，目前很多求职者不愿意去小公司服务，而且近来房地产市场不太景气，因此求职者虽然寄来了简历，但通知面试后却往往不愿意前来应聘，给用人单位带来很大的困境。

（2）校园、人才市场招聘。如果报纸、网站招聘效果不明显，不妨采用校园、人才市场招聘的方式。这种方式最大的特点是它属于一对一见面洽谈的方式，较为直接，如果公司的待遇优厚，有较强的吸引力，一般的求职者还是乐意参与的。但是这种方式有一个弊端，就是招聘的人员大多数是未从事过房地产销售的新人，需要长期培训方能上岗，对于高端项目而言，则未必合适。

（3）关系资源推荐。关系资源推荐也是一种非常有效的方式，尤其对于人才较匮乏的三、四线城市而言。销售管理者要充分利用现有的关系资源推荐合适的销售人才去面试，千万不要抱着只要做了广告就可以万事大吉的想法，只有不厌其烦、精挑细选，才能选拔出优秀的人才，为项目旺销打下坚实的基础。

（4）猎头公司推荐。对于一些中、高级管理人才，比如销售经理、销售主管，可以通过猎头公司推荐的方式。一般而言，猎头公司推荐的人员大多具有一定的专业实力和从业经验，比较值得信赖，是一种有效的方式。

（5）上门挖人才。如果以上方法都做了尝试，仍然没有合适的置业顾问，不妨采用上门挖人才的方式。通过楼盘调研，发现自己比较满意的人才，留下联系方式，并主动邀约、面谈，用诚意打动其加盟。

总之，由于当下房地产市场处在相对低迷的时期，而且应聘人员绝大多数都是85后甚至90后，个性突出，随意性较大，缺乏一定的韧性，的确给招聘工作带来很大的难度。现在行业中流行一种观点，“求职的人找不到工作，而用人单位招不到人才”，反映了当下比较尴尬的处境。但是销售管理者决不能因此放松要求，降低标准，而应该更加重视，调动一切可利用的资源，达到自己预期的目的。

（二）招聘置业顾问

1. 面试

面试是招聘置业顾问必不可少的环节，在通知置业顾问上门之前，销售管理者应该将面试的问题准备好，按照所准备的问题向置业顾问提问。考虑到面试人员工作时间、工作经历都有所不同，面试的问题侧重点应该不尽相同，但大致的框架应该相差无几。

（1）初试问题。

1）应聘者3~5分钟的自我介绍。这一环节非常重要，因为优秀的置业顾问往往善于表现自己，能够将自身的优点完全展示出来，让考官眼前一亮。我负责招聘面试时发现，大多数置业顾问自我介绍一般都只有简简单单的几句话，说明他们不善于表达，自信心不强，而且没有做好充分的准备。

2）专业知识提问。对于从事过这个行业的应聘者来说，专业知识提问必不可少，一来可以了解应聘者对于房地产专业知识的掌握程度，二来可以了解应聘者对于销售的认识。

3）谈谈对于公司和项目的认识。有的应聘者比较盲目，在面试之前很少花时间了解公司和项目情况，说明对面试重视程度不够，工作不够细心，而有的应聘者则准备得很充分，说明做事认真负责。

4）谈谈对于房地产销售的理解和认识。可以让应聘者从其从业经历、销售业绩等方面谈谈他对于房地产销售的理解。对于优秀的置业顾问而言，所谈论

的观点一般比较深刻、专业，而一般的职业顾问则寥寥数句，经常词不达意。

5）介绍一下自身的优点和缺点。通过应聘者展现自身的优缺点，一来可以了解其个性特征，二来可以观察他们的做事风格，以及自我总结的能力。

6）了解应聘者家庭结构和家庭情况。通过对这一信息的了解，初步判断应聘者所受的教育、生活、经济状况，以此来考察应聘者的性格特征和心理承受能力。

（2）复试问题。

1）了解应聘者原来的工作情况和离职原因。通过闲聊的方式大致了解应聘者的个性以及能力，很多面试者在这方面都会做充分准备，因此不可尽信，可以通过简历了解其供职每个单位的时间，以此判断应聘者的稳定性。

2）提一些刁钻的问题。通过提一些难点和刁钻问题，来考察应聘者的应变能力和心理承受能力，有些面试者准备比较充分，在初试时对答如流，然而当遇到一些意想不到的问题时马上乱了方寸，说明灵活应变能力较差。

3）对于薪资待遇的要求和看法。充分了解应聘者的待遇要求，如果和公司可提供的待遇相差甚远，则应该慎重考虑是否录用，如果相差无几，则可以进一步沟通洽谈。

4）对于未来的职业规划。了解应聘者的从业目标和理想，以此来判断应聘者是否值得公司进行培养，为人才储备打下基础。

5）互动交流环节。最后一个环节，应该允许应聘者提出一些个人问题，大家互相交流，能够有助于应聘者加深对公司的好感，下定加盟的决心。

2. 笔试

笔试是对于有经验的从业者采取的一种筛选的方式。笔试一般用于岗位竞争激烈、面试人员多且普遍学历较高、工作经验丰富的职位，通过第一轮笔试，可以筛选出比较适合公司发展要求的应聘者，再经过层层面试考核，确定最终人选。在招聘置业顾问这个职位上，一般采用笔试的比较少，而对于招聘中层管理者这一职位，笔试相对用得比较广泛。

3. 电话咨询了解

在确定录用的应聘人员之后，为了保证面试的准确性，还应该通过电话咨

询或者关系资源等方式了解应聘人员在原单位的工作情况，以确保招聘的人员没有滥竽充数的现象。

需要强调的是，很多销售管理者在面试应聘者时往往过于注重第一印象，并以此判断是否录用。这实际上是一个认识误区。的确，第一印象的好坏能够给面试带来一定的影响，但仅凭第一印象来判断，则犯了经验主义的错误。我建议销售管理者在面试应聘者时应该做好充分的准备，通过大量的事实证明应聘人员的综合素质，然后根据公司的自身情况和实际需要确定最适合公司的人员，有些优秀的置业顾问未必适合公司的发展需要，盲目招进来只会有害无益。

七、售楼部营销人员的薪资待遇

1. 销售经理的薪资待遇

（1）底薪+提成。这是目前较为流行一种薪资模式。对于销售经理设置底薪，根据业绩情况采用浮动的提成标准，多劳多得。这种薪资模式能够较好地调动销售经理的积极性，提升他们的工作热情。

（2）高工资+年终奖金。一般规模较大的公司都采用这种薪资模式。以武汉为例，销售经理的工资一般比较高，年薪通常在10万元左右，年终根据业绩情况领取年终奖金，年终奖金普遍不高，仅带有激励性质。通过我的了解，这种方式有利有弊，有利点在于销售经理的固定收入有保障，不至于卖不好楼盘连自己的房贷也还不了，弊端在于很难调动销售经理的积极性，觉得卖好卖差跟自己关系不大。

2. 销售主管的薪资待遇

（1）底薪+提成。这种模式指的是不设置主管奖金，销售主管仅在底薪方面比置业顾问要高出一些，其余的待遇和置业顾问一样。这种薪资模式很难调动销售主管的积极性，导致销售主管将所有工作重心放在完成自己的销售业绩上。

（2）底薪+提成+主管奖金。目前比较流行的是这种薪资模式。除了底薪之外，还给销售主管一定比例的主管奖金，以调动其工作积极性和管理热情。

3. 置业顾问的薪资待遇

（1）底薪+提成。这是目前较为流行的薪资模式，绝大多数代理公司和开发公司都在采用。通过设置底薪，加上浮动的提成比例来调动置业顾问的积极性，激发他们完成任务的决心。

（2）高工资+奖金。这种薪资模式一般常见于国有企业。置业顾问的收入相对要降低不少，所以工作积极性普遍不高，效率低下。

（3）根据工作的年限、取得的业绩、为公司作出的贡献而进行阶梯式待遇。这种薪资模式在代理公司较为常见。代理公司一般设置一个基本的底薪加提成的薪资模式，而置业顾问工作时间越长，取得的业绩越多，则不仅底薪上调，而且提成也会相应地调高。以本公司为例，初级置业顾问的底薪为1800元，提成为1‰~1.2‰（武汉），而到了高级置业顾问，底薪则为2500元，提成为1.3‰~1.5‰。通过这种方式，可以调动新老员工的积极性，让他们更加努力地工作，为公司创造更大的价值。

第2节　高绩效销售团队的培训与考核

组建销售团队之后，对于置业顾问的专业培训与考核是接下来的工作重点。由于这一节的内容理论性较强，仅凭简单的介绍达不到较好的效果。我想以案例的形式给大家展示一下关于销售培训的每个基本点和应注意的事项。

案例：

某项目位于武汉市江汉区北湖西路。规模约10万m^2，共5栋高层建筑，分两期开发，项目户型面积偏大，主力户型为140m^2以上的三室两厅，容积率为5.1，绿化率为30%。

置业顾问和销售主管在三月份就已经招聘完毕，项目预计在九月份开盘，所以，我有足够的时间对置业顾问进行系统、完善的培训。针对项目的现状，我拟定了以下详细的培训计划：

一、房地产销售人员职业素质培训

培训时间：3月18日—3月25日

培训内容：

1. 房地产销售人员应具备的销售观念。

2. 房地产销售人员应具备的职业素质。

3. 房地产销售人员应具备的心态。

4. 房地产销售人员的职业规划。

5. 房地产销售人员应具备的专业素养。

6. 房地产销售人员应具备的团队精神。

7. 房地产销售礼仪规范。

培训内容：售楼亮剑、从士兵到元帅——房地产从业人员职业规划、房地产销售礼仪、铸魂——团队精神、户外拓展等。

培训形式：以培训讲师授课为主，并穿插互动交流环节，提高置业顾问的参与性，形成良好的交流氛围。

培训讲师：以我本人授课为主，销售礼仪、户外拓展等课程聘请知名的老师授课。

培训考核：培训完成之后，要求每位置业顾问准备一份关于自己如何成为一名优秀的置业顾问以及未来职业规划的演讲稿，并上台现场演讲15分钟时间，由销售总监和副总经理现场打分考评。

考核目标：通过考核了解置业顾问的精神面貌和职业态度，并淘汰1~2名不合格的置业顾问。

二、房地产专业知识培训

培训时间：3月26日—4月20日

培训内容：

1. 房地产名词解释及专业术语。

2. 项目地段及周边配套设施的调研。

3. 房地产市场调研的内容和方法。

培训内容：房地产销售108将、百战不殆的秘诀——房地产市场调研等。

培训形式：除了我讲授的两堂课之外，其余的全部要求置业顾问进行楼盘市场调研，亲身参与，并收集相关资料。具体的调研工作由销售主管进行统一部署。详细调研安排如下：

（1）地段调查。要求在一周之内将项目半径2km范围之内的所有的配套设施，比如商场、酒店、学校、菜市场、大型企事业单位等全部以地图的形式勾勒出来，并要求注明主要道路和公交线路。

（2）楼盘调研。在两周之内将区域内竞争楼盘和区域外竞争楼盘全部调研完毕，并填写楼盘调研表。

（3）消费者调查。在一周内完成200份市场问卷调查，并形成详细的市场调查报告。

培训考核：以笔试的形式将培训过的专业知识以及调研的详细数据进行全面考核，来了解置业顾问对于专业知识的掌握程度。

考核目标：通过考核了解置业顾问对于专业知识以及竞争对手的掌握程度，对于考试成绩不合格的最后两名置业顾问予以淘汰。

三、房地产政策法规培训

培训时间：4月21日—4月28日

培训内容：

1. 2003年至今房地产政策法规。

2. 房地产宏观经济形势以及未来走势分析。

培训内容：房地产政策法规解析、房地产宏观经济走势及应对策略等。

培训形式：主要以我授课为主，并采用互动的形式与置业顾问共同探讨房地产走势。

培训考核：以未来房价涨跌为主题，分为正、反方进行辩论，来考察置业顾问的口头表达能力，由销售总监和副总经理进行综合评分。

考核目标：对每位置业顾问的表现予以打分，正、反方各评选出一名最佳辩手，予以奖励。

四、房地产销售技巧培训

培训时间：4月28日—5月15日

培训内容：

1. 房地产销售接待流程。

2. 房地产户型设计知识。

3. 项目解说辞。

4. 消费者行为分析。

培训内容：销售太极十四式——房地产销售接待流程、户型演变史评述、销售九阳神功——房地产销售解说词、消费行为分析学等。

培训形式：以置业顾问全程参与为主，我授课为辅的方式，要求置业顾问上台讲解，锻炼口头表达能力。

培训考核：安排每名置业顾问10~15分钟时间对项目的解说词进行全面的讲解，要求富有激情和感染力，由销售总监和副总经理进行综合评分。

考核目标：要求置业顾问全面掌握项目解说词，并且能够流利地表达，让客户产生共鸣。

五、房地产销售实战培训

培训时间：5月16日—5月30日

培训内容：

1. 房地产沟通技巧。

2. 房地产销售实战技巧。

3. 项目答客问及优劣势分析。

4. 内部认购流程及签约技巧。

培训内容：房地产魅力沟通术、销售三十六计——销售实战技巧、销售独孤九剑——销售答客问、认购流程及签约技巧等。

培训形式：以置业顾问全程参与为主，我授课为辅的方式，要求置业顾问上台讲解，锻炼口头表达能力。

培训考核：通过置业顾问一对一反复练习、模拟客户实战演练等方式，全方位考核置业顾问的销售技巧和谈判能力。

考核目标：要求置业顾问能将整个接待流程以及介绍技巧全面掌握，并能够熟练解答客户的疑问，让客户产生购买冲动。

六、培训注意事项

1. 房地产销售人员职业素质培训

采取案例讲解和户外训练相结合的培训形式，销售人员素质培训除了课堂

讲解之外，适当地进行户外训练对提升销售人员的意志品质、耐力和韧性有相当大的帮助，比如可通过户外拓展活动，锻炼销售人员的团队精神，进行军事化训练，可提高销售人员的耐性和毅力，这对于提升整个团队的素质都有较大帮助。

2. 房地产销售专业知识培训

主要由销售管理者和培训讲师结合案例进行讲解，可采用互动式教学，让学员积极参与，通过案例分析、角色演练来加强培训效果。

3. 项目实战培训

主要由销售管理者和相关部门负责人共同完成。除了相关部门负责人的必要性的讲解和阐述之外，销售流程、谈判技巧等部分要求学员全部参与，进行实战演练，通过不断的演练和总结，让每个销售人员熟能生巧，全部掌握每个销售环节。

4. 实施培训

培训的时间可根据项目的工期状况作出相应安排。一般而言，培训时间不宜过短，至少应保证有两个月时间进行充分的准备。在项目的前期培训中，所花的时间应稍长，可一边进行市场调研、户外拓展等，一边进行课堂培训，这样不至于使培训过程太枯燥。后期售楼部完工之后，可在营销中心进行项目实战培训，培训时间可适当紧凑一些，让销售人员在最短时间内强化学习，提高谈判能力和应变能力。

5. 培训绩效评估

在培训结束之后，销售管理者有必要针对培训的效果进行一次综合评估。可以让置业顾问填写培训评估表，针对培训老师、培训课程、培训内容等进行培训效果反馈，总结该次培训在哪些方面有了较大的提高和收获，哪些方面还存在着不足等。销售管理者将这些反馈进行归纳总结，以便在后期的工作中进行调整改进。

七、销售物料的筹备和落实

1. 批文

（1）公司营业执照。

（2）公司开发资质证书。

（3）国有土地使用证。

（4）用地规划许可证。

（5）建筑规划许可证。

（6）施工许可证。

（7）商品房预售许可证。

2. 楼宇说明书

（1）售楼书。

（2）售楼宣传单、海报。

（3）项目概况。

（4）项目地理位置图。

（5）开发商实力简介。

（6）认筹须知、认筹单、购房须知。

（7）标准层平面图、单户平面图。

（8）户型面积测算图。

（9）交楼标准。

（10）物业管理服务内容。

（11）质量保证书。

（12）使用说明书。

3. 价目体系

（1）房源价格表。

（2）付款方式。

（3）银行按揭办理指南。

（4）公积金贷款指南。

（5）利率表。

（6）入住流程。

（7）物业管理收费标准。

4. 合同文本

（1）定金本。

（2）内部认购书。

（3）商品房买卖合同。

（4）个人住房公积金借款合同。

（5）个人住房商业性借款合同。

5. 售楼手册

八、房地产销售讲习资料的内容

房地产销售讲习资料也称销售手册，是在楼盘销售负责人的统筹下，由楼盘销售部、策划部、工程部、设计单位、物业管理公司联合提供资料，由销售经理或主管编写要求给置业顾问熟练掌握的内部培训资料。该资料一般包括：

（1）楼盘的概况：包括项目地段、规模、容积率、建筑密度、绿化率、建筑外观、配套设施、户型面积及配比、价格等主要技术参数。

（2）开发企业情况：包括开发商实力及背景、曾经开发的项目介绍、所获得的奖项和荣誉等。

（3）竞争楼盘的调查分析：包括地理位置、交通、价格、物业管理、建筑外观、配套设施、园林景观、广告推广、形象包装、促销方式、价格策略等，并总结出相对应的优劣势分析。

（4）楼盘所处区域的情况：包括地段、交通、配套设施、市政规划、未来发展潜力等。

（5）销售业务流程：包括认筹须知、认筹单、购房须知、接待制度、签约流程等。

（6）楼盘介绍说辞（项目10~15分钟说辞、楼盘各方面详细说辞）。

（7）付款方式与签约事项。

（8）销售部组织管理制度。

（9）项目答客问（一般要有150条以上）。

（10）销售技巧（接听电话、接待技巧、实战技巧等）。

Chapter 3

第3章 项目开盘营销策划与推广

对于一个项目的操作而言，开盘是否旺销成为衡量一个楼盘销售成败的关键。在当下较为低迷的房地产市场，很多楼盘开盘去化率不足50%，这也就决定了该项目在后期销售过程中将举步维艰，困难重重。因此，开盘前期的筹备工作至关重要。本章，我们将重点探讨项目开盘需经历的几个阶段的筹备工作以及如何充分利用优势媒体资源达到最佳的广告推广效果。

第1节　项目筹备阶段的工作安排

销售管理者接手楼盘之后，往往是从一片空白开始的。在项目筹备阶段，除了一些基本的施工图样和建筑设计图样之外，开发公司很难找到现成的其他资料。众多销售准备工作千头万绪，究竟应从哪些切入点开始？其实，项目前期筹备工作非常琐碎、零散，销售管理者们必须具备清晰的思路和丰富的操盘经验，才能化繁为简，游刃有余。

对于项目部负责人而言，前期最重要的筹备工作应该是市场调研。孙子曰：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”房地产市场调研就是要通过大量周密、细致的调研工作，认真透彻地研究对手，从而做到“知己知彼，百战不殆”。

一、房地产市场调查的内容

1. 项目的地段调查

包括地点、交通、位置和环境四个部分。

（1）地点。不仅是指绝对意义上的地域标识，还是指由这个“点”所引申的相对意义上的距离概念，即这个“点”离某某商场、学校、医院等主要标的的相对直线距离。

（2）交通。指的是楼盘附近的主要交通工具和方式，如公交车站、地铁、机场等。

（3）位置。主要是指楼盘的具体坐落方式，地块的形状和大小、楼盘的主要展面朝向和相邻房产状况。

（4）环境。指的是楼盘周围的物质和非物质生活配置，如学校、幼儿园、菜市场、商场、超市、酒店、银行、医院、邮政局、休闲中心等。

2. 项目周边竞争性楼盘调查

（1）项目竞争性楼盘的分类。根据区域的划分可分为区域内竞争性楼盘和区域外竞争性楼盘。

1）区域内竞争性楼盘。是指在同一区域或相邻片区销售的竞争性楼盘。

① 威胁性竞争楼盘。指的是在销售中与本项目直接竞争的楼盘，通常楼盘之间的竞争是“贴身肉搏型”，这类楼盘威胁性较大，要加倍重视。

② 差异性竞争楼盘。与本项目相比存在着一定的地段、档次差异，在销售中不产生直接威胁，通常竞争性较小，以互补为主。

③ 潜在性竞争楼盘。由于项目工期原因，就目前而言，对楼盘不构成直接的威胁，但今后可能会对本项目产生较大冲击，所以要一直跟踪了解。

2）区域外竞争性楼盘。是指在片区以外具有竞争性的楼盘。一般而言，项目档次越高，区域外竞争性楼盘就越多，对于一些具有自然景观资源或者定位豪宅的高端项目，区域内反而不存在威胁性竞争楼盘，主要竞争对手则是整个房地产市场的高端项目。

（2）目的性。通过对周边竞争性物业的充分了解，来发掘自身物业的优劣势，制订出相应的价格策略和市场推广方案，达到先声夺人的效果。

（3）应了解的具体内容

1）项目地理位置、区域、名称、物业形态。

2）发展商、投资商、代理商、承建单位、物业管理单位、策划单位、设计单位、广告推广单位及其实力简介。

3）工程情况

① 规模：分几期开发、本次推出为第几期、共多少栋、多少户、每栋的物业形态、单元数、户数。

② 总开工时间、总建设期限、本期开/竣工时间。

③ 开盘时间/收盘时间。

④ 工程进度、封顶时间、实际交房时间。

（4）主要技术参数

1）总体规划原则。

2）总建筑面积、住宅总建筑面积、其他建筑面积。

3）总用地面积、住宅用地面积、其他用地面积。

4）容积率、建筑密度、绿化率。

5）总户数、总居住人口、总户数和车位比。

6）栋间距、最宽栋间距、最窄栋间距。

7）主体结构、使用率、得房率。

8）内外装修标准。

（5）价格及付款方式

1）起价、均价、最高价、各楼层价格。

2）成交价（优惠折扣、优惠方式、优惠金额）。

3）付款方式（成交客户各种付款方式所占的比例）。

4）不同销售时段的价格及优惠方式。

（6）户型销售分析

1）户型种类、面积。

2）户型配比。

3）旺销户型（原因）。

4）滞销户型（原因）。

（7）项目配套设施

（8）物业管理服务内容及收费标准

1）物业管理服务内容。

2）收费标准：物业管理费、车库/车位费（售、租）。

（9）客户来源分布及职业

1）客户来源区域。

2）客户职业背景。

3）置业动机。

4）购买项目原因分析。

5）销售抗性分析。

6）信息来源。

（10）项目环境情况

1）交通动线。

2）社会环境：幼儿园、小学、中学、医院、市场、商业。

3）大环境：自然环境、社会环境。

4）内部环境：小区环境设计、小区建筑设计。

（11）项目优劣势分析

（12）广告推广手法

1）媒体选择及主诉点。

2）现场包装。

3）工地包装。

4）其他。

（13）促销策略及销售方式

1）项目定位。

2）营销活动。

3）促销手段。

4）其他。

（14）销售情况

1）推出物业时间。

2）推出物业面积。

3）销售周期。

4）已销量。

5）现存量。

6）销售率。

楼盘分析表

（　　年　月　日）

<table>
<tr><td>楼盘名称</td><td></td><td>地理位置</td><td></td><td colspan="2">交楼时间</td><td></td></tr>
<tr><td>售价</td><td>最高价：
最低价：
楼层差价：
朝向差价：
均价：</td><td>物业形态</td><td></td><td colspan="2">优惠幅度</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="7">与前期相比，楼价走势及整体销售状况简述：</td></tr>
<tr><td>主力户型
及面积</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">物业概况</td><td>占地面积：
总建面积：
容积率：</td><td>层数：
栋数：
实用率：</td><td colspan="2">开发分期状况：
工程状况：
绿化率：</td><td colspan="2">现在发售部分：</td></tr>
<tr><td colspan="6">区类配套设计包括
会所：
商业：
空调：
电梯：
地下车库：
车位数量：
智能化系统：
其他：</td></tr>
<tr><td colspan="6">周边配套设施包括
交通：　　金融：　　服务：
教育：　　医疗：　　机关：
商业：　　娱乐：　　其他：</td></tr>
</table>

（续）

楼盘名称		地理位置		交楼时间	

物业综合装饰标准（外装饰、公共大堂、梯间、电梯及室内装修等）

外观设计：　　　　单位内部：

园林环境：

公共部分：

大堂：　　　　走道：

楼梯间：　　　　电梯间：

新技术应用状况（关于节能、环保及其他新技术等）

项目开发合作组成

发展商：　　　　承建商：　　　　代理商：

投资商：　　　　物业管理公司：　　　　其他：

设计单位：　　　　监理公司：

配套费用：

物业管理费用：

代收代缴费用：

车位收费：

<table>
<tr><td>宣传推广</td><td>1.
2.
3.</td><td rowspan="2">总体评价</td><td>优点：1.
2.
3.</td></tr>
<tr><td>客源分析</td><td>1.
2.
3.
4.</td><td>缺点：1.
2.
3.</td></tr>
</table>

3. 购房者的需求调查

（1）购房者购房的目的及原因。

（2）购房者能承受楼盘的心理价位。

（3）购房者购买楼盘的投资金额。

（4）购买者购房的面积需求。

（5）购房者购房心理及动机分析。

（6）购房者选择楼盘时的关注因素。

（7）购房者追求的生活方式。

（8）购房时主要的信息获知渠道等。

二、如何进行市场调查

1. 项目地段的调查方式

（1）地段的调查方式相对比较简单，主要以置业顾问走访为主，根据项目所处的区域分为几大片区，置业顾问将各个片区全部了解，并做好详细记录。

（2）对于周边配套设施的重要部分，比如学校、幼儿园、医院要进行重点深入的了解，并将得到的信息整理成销售说辞。

由于地段调查比较简单，难度较小，销售管理者可以让置业顾问去完成，但对于项目地段的配套和环境，销售管理者也应该做到心中有数，并将置业顾问调研的资料整理成一套完整的区域楼盘介绍，方便置业顾问熟悉和掌握。

2. 竞争性楼盘的调查方式

在进行竞争楼盘的调查之前，做好充分的准备工作至关重要。准备得越充分，无用功将花费得越小，往往能达到事半功倍的效果。

（1）网络查询法。通过专业的网站进行项目的搜索和查询，得到项目相关信息，为进一步调研打下坚实的基础。目前网络信息十分发达，绝大多数楼盘在专业网站上都有详细的项目信息，为楼盘调研提供了丰富的参考数据。

（2）电话咨询法。将自己需要了解的内容记在纸上，通过打电话的方式对竞争楼盘进行粗浅、简单的了解，并主动提出上门或留下联系方式。

（3）现场观察法。对项目进行大概了解后，可直接去现场看房，将施工现场的环境、房型以及施工牌认真仔细浏览一遍，心中大概有印象之后，再进售楼部。

（4）设身处地法。把自己当成买房客户，完全进入角色，咨询你想要知道的内容，为了不让售楼员产生怀疑，可两人结伴同行，合理搭配。

（5）反复上门法。有时在市场调查过程中一次无法了解全部的内容，这时应反复多次上门，尽量套出所需要的内容。

（6）群策群力法。对威胁性楼盘的市场调查，仅凭一两个人很有可能无法了解全部的内容，而且掌握的资料也未必全部真实、准确，这时就需要众多市调人员群策群力，通过不同的人上门反复了解，互相参考对照，最终得到最准确、可靠的市场资料。

（7）通过内部关系渠道获取信息。在通过正常的渠道仍无法了解楼盘的准确信息时，可通过关系资源作进一步了解，将项目情况了解得一清二楚。

（8）从上门客户中获取信息。在销售过程中，可以从上门客户口中获取一些楼盘的销售价格和真实信息，以便更准确地了解竞争对手。

（9）阶段性调研。由于销售市场在不断变化，所以楼盘市场调研并非一劳永逸，而是一个不断重复进行的过程。通过分阶段实施调研，不仅可以了解市场和竞争对手动态，而且能不断更新数据和信息，真正做到对竞争对手了如指掌。孙子曰：“故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”

案例：

对于竞争楼盘的调研，专业的代理公司往往会绞尽脑汁，甚至无所不用其极。我本人有一个亲身经历的案例。我公司曾负责武汉市汉阳区一个江景楼盘的策划顾问工作，为了更为详细、准确地了解周边竞争楼盘的信息，我先后五次去了汉阳某高档楼盘踩盘，第一次是和开发公司的老总前往，我有意留下了联系方式，并显露出强烈的买房意愿。随后，置业顾问便不停地给我打电话邀约，第二次我便和爱人一同前往，如此两次之后，置业顾问便把我们当成了准客户，通知我们过来认筹。为了了解该楼盘开盘当天的成交量和销售价格，我决定认购一张VIP卡，可以参与项目的开盘选房活动。开盘当天，我和爱人赶到开盘现场，亲身感受到了开盘现场的火爆场面，并通过细致的观察了解了该项目开盘的去化率、旺销户型、滞销户型和销售均价，为公司制订决策提供了准确、有效的参考依据。

3. 购房者需求调查的方式

（1）问卷调查。置业顾问在对企事业单位上门拜访时，可通过调查问卷的方式了解消费者的购买实力和需求。

（2）上门客户满意度调查。针对上门看房的客户进行满意度调查，了解客

户对楼盘的价格期望值和不满意之处，以便今后改进。

案例：

专业代理公司在前期筹备工作中，对于问卷调查这一方式运用得较多。由于受访的客户大多数都非常警惕，甚至会产生防范心理，因此，每次在做调查时，都应做好精心的准备工作。首先，所有的置业顾问着装必须统一，必要时要佩戴胸牌，让受访者一眼就能看出是公司组织的调研行为，不至于产生排斥心理。其次，所有的调研人员必须准备好精美的礼品，最好能够印上楼盘的名称和LOGO，在受访人员回答完问卷之后，赠送给他们作为感谢。再次，调查问卷的内容要尽量精炼、简洁，一般以10个问题为宜，问题太多，受访者往往会很不耐烦，不愿意回答，起不到调研的效果。另外，置业顾问在调研时，服务态度要好，要善于引导，必要时可以自己主动帮助受访者完成问卷，这样既节省时间，也可以避免受访者不愿意动笔作答。

三、项目SWOT分析

SWOT分析指的是楼盘的优劣势、机会点、威胁点分析。它是楼盘操作过程中最常用的一种分析手段。项目SWOT是结论性的核心内容，是建立在大量的市场调研的基础上，结合自身项目的特点得出的，具体步骤如下：

（1）将调研的竞争性楼盘按威胁性竞争楼盘、差异性竞争楼盘、潜在竞争性楼盘、区域外竞争性楼盘进行分类小结，以图表的方式将每个楼盘的具体情况直观地反映出来。

（2）将与本项目竞争性较大的楼盘的优劣势通过直观的表格与本项目进行对比，得出结论。

四、项目的定位和卖点诉求

1. 项目主要卖点荟萃

通过对竞争对手的详细了解，充分发掘自身项目的主要卖点和优势，并以答客问的形式罗列出来。

2. 项目强势、弱势分析与对策

客观地将项目的优势和劣势进行分析，对于项目劣势和不足之处要想出相应的对策进行弱化、规避。

3. 项目特色塑造与诉求

将项目的特色进行塑造和重点诉求，并且在解说词中充分予以运用。

4. 项目卖点延伸与拓展

对于项目的一些重要的卖点和优势，要进行延伸拓展，从而使项目上升到更高层次，与周边楼盘拉开明显的档次和距离，达到先声夺人的效果。

销售管理者只有通过前期详尽的市场调研，对项目基本上做到了如指掌，才能为今后的一系列营销推广活动提供重要的依据。当然，项目筹备阶段并不仅仅是完成市场调研工作，还包括人员的组建和培训，在上一章已经详细说明，就不再赘述。

第2节　项目蓄客阶段的工作安排

项目蓄客阶段指的是销售团队组建完成之后，售楼部全体工作人员进行客户登记的一系列工作。项目蓄客阶段的时间往往比较长，不一定是在营销中心建成之后才进行，也可以在临时接待中心或者施工现场展开。项目蓄客阶段工作任务较为繁重，是认筹成功的基础，主要有以下工作：

一、营销中心和销售外展点的设置

营销中心一般都设在项目现场，具体的面积大小、装修风格、色调搭配、功能分区是非常有讲究的。

1. 营销中心的装修风格

很多人对于营销中心的装修存在着一定的认识误区，认为营销中心越大越好、越气派越好、装修得越奢华越好，其实并不尽然。对于目前很多楼盘面对的主力目标客户都是刚性需求，售楼部若装修得非常豪华，不仅不能起到促进销售的作用，相反会让消费者感觉“羊毛出在羊身上”，产生逆反心理。所以，营销中心的装修风格一定要符合实际，不要盲目拔高，而是要迎合消费者的定位和消费习惯。

2. 营销中心的面积及功能分区

营销中心的面积不宜过小，因为营销中心不仅要满足基本的功能区间，而且出于刚性需求，客户上门量往往较多。营销中心面积若太小，会觉得过于局促，影响消费者的购买决定。营销中心的功能区间一般划分为吸客区、立面形

象区、博览展示区、影音播放区、楼盘形象区、客户洽谈区等。

（1）吸客区、立面形象区。通过有特色的导视包装，吸引人流进入外展点。

（2）博览展示区：该区属于动区的一部分，并集中模型与展板展示的功能于一体，模型的摆设考虑到参观动线的流畅性，同时利用大型展板组合，令室内更具气势；在博览展示区设置小座椅，促进人流驻留，增加现场人气。

（3）影音播放区：来访客户的播放区，通过多媒体试听以及全方位的展示，让客户充分领略项目气质。

（4）楼盘形象/客户洽谈区：项目具体信息展示，设置户型模型、展板等物料，让客户深入了解项目，同时可考虑设置吧台等设施点缀环境，令该区及该区的延伸部分更具格调，方便与客户沟通。

3. 营销中心装饰要求

（1）空间规划要动静分区，动线流畅，空间分明，同时应考虑到特定营销节点。

（2）空间能容纳一定数量客户。

（3）可通过高差、不同材质、不同颜色对空间进行有效分割。

（4）室内的广告包装、指示系统等必须统一VI。

（5）室内装潢处理。室内装潢主要体现的是广告宣传部分素材，可利用顶棚、柱身、内部绿化、室内的转角处等进行广告气氛渲染，但注意不能让商业味过浓，以致吞噬了室内的装修格调。

4. 销售外展点的设置

销售外展点对于展示楼盘形象、吸引客户能够起到良好的作用，设置销售外展点应该考虑以下几个要素：

（1）地段偏远和郊区楼盘可考虑设置销售外展点。衡量一个楼盘是否需要设置外展点，主要看楼盘周边区域的人流量状况。一般而言，楼盘周边的氛围冷冷清清，缺少固定的人流量和上门客户，或者上门量不足以支撑前期开盘所需要的客户数量，则应考虑设置外展点。对于很多近郊或者远郊的楼盘而言，平时客户的上访量寥寥无几，则应该在闹市中心设置外展点，吸引更多的客户

上门参观。

（2）尽量设置在人流量集中的商圈附近。通常人流量集中的区域比较适合设置外展点，外展点的位置要尽量醒目，让客户一眼就能够识别。外展点的数量根据楼盘的实际情况而定，对于一些动辄上百万平方米的大盘，外展点的数量不宜太少，可以在不同区域多设置几处外展点，充分吸引客户。

二、销售物料的筹备工作

（1）DM传单。主要用于派单员对外散发和夹报之用。设计尺寸不宜过大，纸张质量也无需太好，以方便派单员对外散发。

（2）海报。主要作为营销中心置业顾问给上门客户准备的宣传资料。尺寸设计可稍大，纸张力求精美、上档次，让客户感觉尊贵。

（3）户型折页。赠送给上门客户，方便客户作出比较。

（4）名片。置业顾问的身份识别，让客户印象深刻。

（5）信封、信纸。主要是置业顾问日常办公之用，全部统一用公司印刷的纸张，以体现职业性。

（6）纸杯。印有项目LOGO，用于给客户倒茶。

（7）手提袋。赠送给客户，便于客户携带。

（8）职业装。由公司统一定制，职业装的风格和色调一定要和楼盘的定位和档次相吻合，不可标新立异，引起客户的反感。

（9）胸牌。置业顾问统一佩戴，体现出职业水准。

（10）售楼书。针对中高档楼盘，营销中心要设计一套印刷精美、内容丰富的售楼书，将楼盘所有的卖点全部罗列其中，方便客户阅读。对于一些意向客户，置业顾问可以赠送售楼书，加深客户的印象。

（11）各种馈赠礼品。营销中心应该准备一些制作精美、实用性强的礼品，比如印有LOGO的雨伞、扇子等，对于上门的认筹客户，可以进行赠送。此外，还应该准备老人、小孩喜爱的一些小礼品，比如糖果、玩具、瓜子、茶叶之类的，以激发他们对楼盘的兴趣。

三、项目形象广告展示

在蓄客阶段，由于五证尚不齐全，所以诸如报纸广告等硬性广告一般不能

刊登。但项目的形象广告必不可少，通过项目的形象展示，让消费者了解楼盘的地段、特性、卖点，为积累客户、开盘旺销创造必要的条件。

1. 户外广告

户外广告主要是指在一些人流量较为集中的商圈的广告牌发布的项目信息，这是提高楼盘的认知度，吸引客户眼球的推广手段。户外广告是最为常见的一种形象推广手段，优点是非常醒目、易于识别，能够让客户产生认同感，缺点是广告费用昂贵，成本较高。

2. 车身广告

车身广告指的是在公交车辆上喷绘楼盘的信息，起到推而广之的宣传效果。车身广告相对于户外广告而言，流动性较强，广告宣传范围较广，覆盖面更大，广告成本也相对较低，但也存在着宣传位置不够固定，不易被消费者察觉的缺点。

3. 公交候车亭广告

这指的是在公交候车厅发布的楼盘广告信息，是一种让消费者易于识别的推广手段。公交候车亭广告具有广告成本较低、广告位置固定等特点，对一些刚性需求楼盘较为有效，搭乘公交一族一眼就能够识别，但对于高档楼盘而言，效果便不太明显。

4. 路牌广告

路牌广告主要是指道路两边的道旗广告以及主要路口、营销中心现场的导视牌。路牌广告不仅对于宣传楼盘形象知名度有比较明显的效果，方便客户寻找楼盘地址，还能够起到很好的宣传效果，但缺点是造价昂贵，且为了打造文明城市，往往不允许长时间悬挂路牌广告。

5. 卖场包装

除了以上的形象广告之外，销售卖场的形象包装也是必不可少的一部分。卖场包装包括施工围墙广告、楼体广告、营销中心广场的广告包装。通过卖场的形象包装，能够让上门参观的客户感受到现场的氛围，提高项目的形象和档次，产生购买的欲望。

四、样板房的装修设计

样板房是楼盘形象展示的一个重要环节，样板房的包装精美与否，很大程度上决定了项目认筹的质量。

1. 样板房户型的选择

并不是所有的户型都要做样板房，一来成本过高、投入太大，二来耗时太长，影响认筹的时间。对于样板房户型的选择，一般应遵循以下几条原则：

（1）滞销户型可设计样板房。对于消费者普遍认可且数量不多的户型，可以不设计样板房。因为在开盘期间，客户都会踊跃购买，不会对销售产生较大的抗性。而对于滞销户型，则要考虑到消费者的购买心理，力争通过样板房的装修设计来弥补户型的劣势和不足，让客户易于接受，在开盘期间尽快购买这些房源。

（2）主力户型必须设计样板房。对于数量众多的主力户型，无论户型结构如何，都必须设计1~2套样板房。因为主力户型销量如何，将直接决定开盘的销售率，千万不能大意。

（3）针对不同面积、功能区间的户型，各设计一套样板房。一个楼盘一般有多种户型供客户选择，比如一室一厅有两种户型、两室两厅有三种户型、三室两厅有四种户型、四室两厅两卫有两种户型。针对不同面积区间的户型，都可挑选最具代表性的一套户型做样板房，便于不同需求的客户进行选择。

2. 样板房的装修风格

一般而言，样板房的装修风格要和营销中心的装修风格相吻合，但在色调的处理和把握上可以有所不同。比如营销中心的装修风格是现代简约的风格，主力户型为小面积的两室两厅，那么楼盘的主力户型可采用这种风格设计，比较贴合消费者的购买意愿。当然，对于一些大户型，可以采用另外一种装修风格。对于样板房的装修风格，如果样板房的数量较多，可以设计不同的装修风格供客户选择，以免造成单调呆板之感。如果样板房数量较少，则应尽量和营销中心的风格相类似。

3. 样板房的楼层选择

（1）一般性楼盘。样板房可设计在较低的楼层，以方便客户上门参观。对

于万科、保利集团旗下的楼盘，样板房大多设计在营销中心的二楼，有专门的样板展示区间，客户参观非常便利。

（2）优质景观资源楼盘。对于一些具备江景、湖景、海景等外部自然景观的楼盘，样板房的选择应该充分利用好景观资源的优势，样板房尽量设计在能够看江、看海的高楼层，让客户在感受之后情不自禁地产生购买的冲动。

4. 看房通道的包装

看房通道一定要选择路程最短、最直接的路段，为了展示楼盘的整体形象，看房通道两侧需全部封闭，并用形象广告或者绿化植物进行美化，让客户只看到楼盘的信息或者满眼的绿色，进而加深客户对楼盘的认知和好感。

第3节 项目认筹期间的筹备工作

一、 项目认筹的时间节点安排

项目认筹的必要条件

目前绝大多数二、三线城市的楼盘都采用认筹的方式来制造楼盘的旺销氛围。可以说，项目认筹数量的多少，将直接决定开盘的成败。所以，对于楼盘认筹而言，一定要做到谋定而后动，不打无准备之仗。简单地说，项目认筹应该具备以下几个必要条件：

（1）项目所有的宣传物料、案场包装全部到位。认筹对于一个楼盘而言，是非常慎重的事情，必须做到精心准备，力争面面俱到。比如所有的宣传物料、现场氛围的包装、样板房装修、各种馈赠礼品、认筹执行方案、销售说辞、答客问等都要全部准备齐全，这样才能够做到胸有成竹，客户上门之后能够应对自如，让客户很爽快地交付认筹金。

（2）上门客户的数量接近预期值。认筹一般是在特定销售节点的一次集中引爆。所以一定要在蓄客量非常高的前提之下开始进行集中认筹。否则，认筹现场冷冷清清，上门客户寥寥无几，对于客户会产生观望情绪，影响认筹的质量。那么究竟蓄足多少客户才较为合适呢？一般要视楼盘推出房源的数量而定。假设楼盘推出房源的数量在300套左右，按照当前开盘去化率至少达到60%

的要求计算，开盘当天至少要成交180套住宅。一个楼盘的解筹率按照50%进行估算（每个项目的实际情况不尽相同），至少要认筹360组客户，再按照每上门5组客户认筹一张VIP卡，那么认筹之前蓄客的数量至少要达到1800组左右。

（3）项目五证基本齐全。认筹还有一个非常重要的前提，就是开发公司要办理好商品房五证。没有五证的商品房从严格意义上讲是不能认筹的，也不能开盘。所以，开发公司在蓄客的同时，一定要想方设法将五证，尤其是商品房预售许可证办好，这样，开发公司才可以大张旗鼓地进行认筹活动，否则一旦出现纰漏，得不偿失。

二、 项目认筹的优惠方式和流程

1. 认筹的优惠方案

（1）小幅优惠活动，低价开盘。主要是指交纳少量的认筹金，享受一定的优惠金额的认筹活动。比如5千抵2万，开盘当天签订认购书享受九八折优惠，小幅优惠活动是认筹活动中较为普遍的一种方式，主要针对中低价位的楼盘，由于售价不高，市场需求量大，所以无需使用大幅度优惠吸引眼球。

（2）大幅让利活动，高价开盘。这类认筹活动往往采用较大金额的让利活动吸引客户的眼球，比如3万抵10万，开盘当天另享九五折优惠等。此类楼盘一般定位高端，几万元优惠对于这些楼盘而言，并不算太大的优惠金额，所以较大的优惠折扣，能够让客户产生兴趣，上门了解。

（3）多重优惠活动，平价开盘。由于当下房地产市场不景气，开发商便开始采用多重优惠的手段吸引客户上门，让一些客户享受到一些真正的实惠，产生购买意愿。除了上面介绍的优惠活动之外，开发商还采用累加的优惠方式，比如越早认筹的客户享受的优惠金额越大；开发商开盘时间拖得越长，每天就给客户一定的现金作为补偿；客户来售楼部的次数越频繁，给的优惠折扣就越多等。总之，要想尽一切办法不让客户轻易流失。

（4）特价房形式开盘走量。有的开发商为了保证开盘当天的成交率，采用特价房的认筹方式吸引眼球，比如推出30套特价房作为诱饵，吸引客户踊跃认筹选房，这样可以调动项目的人气，以利于开盘当天制造火爆的现场氛围。但缺点是特价房和普通房源价差较大，很多客户一旦选不到特价房容易放弃购买

意愿。

2. 认筹流程

（1）办理VIP护照。为了达到充分的预热效果，同时让客户提前尝到一定的甜头，在认筹之前，营销中心可以采用免费办理VIP护照的预热方式，凡上门的客户，都可以免费申领一本VIP护照，可享受一定金额的优惠，这会对客户产生一定的吸引力。

（2）样板房对外开放。在特定的时间节点，通知客户上门参观样板房，同时继续给上门客户一定金额的优惠，让客户始终对项目保持足够的兴趣和热度，为下一步认筹做好充分的准备。

（3）对外认筹。在VIP护照达到一定的数量之后，可以通知所有的客户上门认筹。这个时候，客户往往对产品已经有了充分的了解，也产生了较强的购买意愿，认筹可谓水到渠成。

3. 认筹的方式选择

（1）集中引爆。在积累了足够数量的客户之后，置业顾问可以通知前期登记的客户在统一指定的时间内（通常为周六或者周日）来营销中心进行认筹活动，这样可以使营销中心的人气达到最佳，促使上门客户下决定交付认筹金。

（2）电商团购。主要是指开发商采取和网络电商合作的形式，通过网络进行线上、线下的推广，积累大量的客户，然后采用团购优惠的活动形式，促使上门的客户交付认筹金，并享受团购的政策优惠。

三、认筹期间的价格策略

在前期蓄客阶段，由于属于试水期，价格通常不会对外公布，但如何既不告知客户价格，又能够让客户心甘情愿地交认筹金，是销售过程中的难点。认筹期间的价格策略一般可以采取以下几种形式。

1. 以市场情况定价

这是一些楼盘普遍采用的一种形式，置业顾问一般对于价格守口如瓶，不会告诉客户销售均价，只是模棱两可地告诉客户最终的价格由市场来决定，这种价格策略对于客户而言，存在着一定的心理抗性，因为无法得知自己看中的房源的最终价格，故会产生犹豫观望的心理，影响认筹的效果。在市场行情较

好的情况下，或者是品牌开发商开发的项目，可运用此策略。

2. 告知大致的价格区间

虽然最终的价格不得而知，但置业顾问一般会告诉客户看中的房屋的价格区间，通过划定一个价格范围，能够让客户大致做到心中有数，客户可以凭着自己的判断决定是否交付认筹金。这是一种较为普遍的认筹方式，通常情况下，客户比较容易接受。价格区间通常是销售管理者根据市场情况设定的，一般可适当报高一些，既可以试探客户的反映，又可以打消客户较高的期望值，最终的售价可以根据实际情况进行调整。

3. 告知大致的销售均价

对于一些楼盘而言，价格方面存在着较为明显的优势，可以作为主要的卖点进行宣传。因此，置业顾问可以通过告知客户大致销售均价的形式，以吸引更多的客户，进而交付认筹金。这在销售行情不景气的情况下，可以达到先声夺人的效果，以迅速抢占市场份额。

4. 认筹期间的统一说辞

在项目认筹期间，所有的置业顾问回答客户的口径必须保持一致，避免每个人的说法都不一样，让客户产生疑虑，进而影响认筹。销售管理者应该针对认筹期间应该注意的事项，定期召开培训会，针对认筹期间暴露出来的问题进行及时的修改和调整，以达到最佳的统一。

四、项目认筹期间广告宣传媒体的整合利用

在项目认筹期间，往往是广告发布最为密集的时段。销售管理者如何充分整合广告媒介资源，有效地选择广告宣传媒介非常重要。很多开发公司花了不少广告费用，但好钢没有用在刀刃上，白白地撒了大把银子，但广告效果却不尽如人意，开盘去化平平。相反，有的开发公司通过认真的市场调研、准确的目标客户定位分析，只用了少量的广告费，却取得了非常好的宣传效果，体现出了“花小钱办大事”的专业水准。对于广告宣传媒介的整合利用，要根据实际情况因时、因地、因项目而异，在这里介绍一些常用的广告宣传媒介，供大家参考。

1. 报媒硬广

主要是指报纸、杂志等一系列纸质媒介的宣传手段，是早年比较流行的主

流宣传媒介。报媒广告主要针对看报纸一族，但随着近年来网络的高速发展，很多目标客户已经用手机、计算机上网取代了纸质媒体，所以，报媒硬广的效果日益下降。但在认筹、开盘期间，为了给楼盘造声势，必要的报纸广告宣传是非常有必要的，能够起到吸引眼球的作用，渲染项目较高的人气。但开盘后，报媒的宣传效果则不太明显，建议慎用。

2. 网络广告

网络广告是近年来比较流行的宣传手段，由于越来越多的人通过上网了解信息，所以网络广告的市场份额越来越大，大有后来居上的态势。但网络广告并不是对所有的城市都有明显的效果，比如三四线城市，由于当地的居民上网很少，甚至不懂得如何使用网络，网络广告的效果就会大大折扣。另外，手机网络越来越发达，不少白领刚需一族已经不太愿意计算机上网，而直接改用手机。对于一些大型的房地产网站，浏览量也开始下降，所以，手机网络广告将成为未来的主要宣传趋势。

3. 电视媒介

作为传统的媒介手段，电视、电台等媒介所针对的人群比较固定，也相对单一，所起到的宣传效果有限。比如，电视媒介主要针对看电视一族，而且大多数都是中老年人，并不是主力消费群体，电台主要是针对有车族、打的一族，相对于电视媒介，效果会好一些，但层面仍然较为固定，对于一些中低档楼盘效果则一般。因此，要根据楼盘的实际情况确定媒介选择。

4. 电商团购

电商团购当下较为流行的宣传推广手段。由于网络不断地兴起，出现了一大批网购族。电商团购主要是利用网络的影响力，发动线上、线下的团购优惠活动，吸引目标客户聚集到营销中，通过各种优惠的手段激发客户的购买欲望，从而营造火爆的现场氛围。从各种开盘的实际情况来看，电商团购对于吸引人气、促进成交具有相当大的帮助，可作为项目认筹首选的推广手段之一，但电商团购也存在着广告费用昂贵、上门客户质量不高等问题，一些楼盘要慎用。

5. 派单推广

派单推广是较为常用的一对一销售推广模式。通过派单员的派单宣传，让

目标客户了解项目，进而产生购买意愿。对于项目认筹阶段，派单推广是一个非常重要的手段，能够快速积累客户，带来可观的上门量。但派单推广并不是所有的楼盘都适用，对于一些高档楼盘，派单效果肯定不会太理想，由于市中心的楼盘的客户较多，也没有必要过多派单。

6. 活动营销

活动营销是认筹期间重要的推广手段之一，甚至会贯穿整个销售的始末。通过举办各种促销活动，起到吸引人气，提高项目知名度的效果，而且也会促进客户的上门。活动营销最大的难点在于举办活动的创意和质量，好的营销活动往往能一炮打响，产生意想不到的宣传效果，而平淡乏味的活动不仅不能提升品牌知名度，反而会起到相反的作用。所以活动营销要精心策划，认真执行，才能起到好的效果。

7. 短信广告

短信广告在最近几年非常普遍，能够起到一定的广而告之的作用。但由于房地产短信广告信息泛滥，很多客户产生了视觉疲劳，所以效果开始大打折扣。但是在认筹期间，短信广告不失为既经济又实惠的推广手段，可以根据不同的销售节点进行短信宣传，让客户逐渐产生兴趣。

8. 电话约客

这也是较为常见的一对一销售模式，通过短信公司、网络电商提供的电话号码进行陌生拜访，邀约有意向的客户上门参观，在项目认筹期间，可以增加上门客户的数量，而且成本低廉，不失为有效的推广手段。

案例：

××项目认筹须知

为了给VIP客户提供公平的选房机会，××项目在现场营销中心开始接受VIP客户认筹活动。现将认筹相关事宜介绍如下：

第一条　解释说明

1. 为依法实施商品房买卖活动，维护商品房买受人的合法权益，规范××项目VIP客户认筹行为，根据《民法通则》《合同法》《城市房地产管理法》等相关法律和湖北省、武汉市有关房地产开发管理的法规、规章及规范性文件的规定，结合××项

目VIP客户认筹活动的实际情况，制订本须知。

2. 本须知所指××项目，是指武汉市××房地产开发公司（以下简称本公司）开发建设的、位于武汉市××大道1101号并依法取得《武汉市商品房预售许可证》（武房开预售[2014]号）销售范围内商品房。

3. 本须知所指商品房认筹行为，是指自然人或法人有意认购××项目所涉商品房并向本公司交纳认筹诚意金、获取认筹资格的过程，其中向本公司交纳认筹诚意金的自然人或法人即为认筹客户。

4. 本须知所涉款项币种均为人民币。

第二条 认筹流程

1. VIP客户详细阅读认筹须知，向置业顾问口头提出认筹意愿。

2. 置业顾问确认VIP客户认筹需求，引导VIP客户向本公司交纳认筹诚意金。

3. 认筹VIP客户向本公司交纳认筹诚意金时，须同时向本公司提供VIP客户身份证复印件用于存档（可由本公司代为复印），并同时提供手机号码、家庭电话和通信地址。

4. 本公司根据VIP客户认筹意愿收取客户认筹诚意金人民币伍仟元整。

5. 本公司收取VIP客户认筹诚意金后，向认筹客户开具认筹诚意金专用收据，并出具××项目选房认筹单。

6. 本公司采取集中方式开盘选房。在此之前，本公司会提前电话通知认筹客户，告知开盘选房具体方式、时间及地点；认筹客户凭认筹诚意金收据、××项目选房认筹单参加集中选房。

第三条 认筹权益

1. VIP客户交纳认筹诚意金，取得××项目选房认筹单。

2. 优惠措施：认筹客户在本次开盘当天，选房成功可享受5000元抵30 000元的优惠。

3. 认筹客户在××项目本次开盘活动当天选房成功并签订《认购合同》，认筹诚意金5000元整自动转为购房定金，可享受认筹权益的第2条中相应的优惠。

4. 认筹客户缴纳15 000元定金，在7日内与我公司签订《武汉市商品房买卖合同》，缴纳购房首期房款（或一次性付款），并成功办理银行按揭手续，另可享受购房款的九九折优惠。

5. 一张认筹单在开盘当日仅限选择一个开盘房屋单位。

第四条 认筹诚意金退还

1. 认筹客户若没有参加选房或者没有成功选房，可于开盘之日起7个工作日后到本公司财务部（地址：武汉市××项目营销中心），凭本人身份证原件办理认筹诚意

金无息退款手续，退款金额为认筹诚意金伍仟元整。

2. 认筹客户领取认筹诚意金退款时，须向本公司退还由本公司开具的认筹收据和××项目选房认筹单。

第五条　本须知特别声明

1. 本须知仅对××项目本期开盘当日所推房源的此次认筹活动有效。

2. 根据武汉市城市综合管理办公室的有关规定，认筹客户请以实名制参加本次认筹活动。不得转让、更名、涂改。

3. 交纳认筹诚意金，交款方式为现金或刷卡。

4. ××项目本期具体开盘方式和时间、地点由本公司另行电话通知，如因持有人所留联系电话不详或联系电话变更后未书面通知本公司导致本公司无法及时、准确通知认筹客户具体开盘方式和时间、地点，由此引起的一切后果由认筹客户自行承担。

5. ××项目选房认筹单请妥善保管，遗失不补。

6. 若对本须知所载内容有任何疑问，请致电027－××××××××或向现场工作人员咨询。

7. 本须知最终解释权归本公司武汉市××房地产开发公司所有。

案例：

××项目认筹单

编号：

认筹客户：　　　　　　　　身份证号：

通信地址：

固定电话：　　　　　　　　移动电话：

认筹客户确认以下条款：

1．本人已阅读并理解××项目VIP客户认筹须知，同时接受所有条款。

2．在申领××项目选房认筹单时自愿交纳诚意金人民币伍仟元整（￥5000.00元）。

3．本人同意在××项目开盘当天，携带本人身份证、本认筹单及诚意金收据参加选房；选房成功则与武汉市××房地产开发公司签订《购房协议书》，认筹诚意金伍仟元整自动转为购房定金；若本人没有参加选房或者没有成功选房，则由武汉市××房地产开发公司在开盘7个工作日（法定节假日除外）后全额无息退还诚意金，双方不再负有任何责任。

4．本人所提供的通信地址、固定电话及移动电话等联系方式真实有效，如有更改，本人将立即书面通知武汉市××房地产开发公司，否则由此造成的后果由本人承担。

5. 开盘时间、地点、选房方式及流程开发商另行电话通知。
6. 本人遵守开发商制订的销售程序与安排。
7. 本认筹单一式叁联，签章生效；持有人不得转让、涂改。
8. 一张认筹单在开盘当日只能选择一个本次开盘房屋单位。
9. 本次开盘选房活动的最终解释权归武汉市××房地产开发公司所有。

认筹客户：　　　　　　　　置业顾问：

开发商：武汉市××房地产开发公司
年　月　日

第4节　项目开盘的策划和筹备工作

一、开盘前的暖场活动

一般而言，项目从认筹到开盘还有一段比较长的时间过程，对于认筹客户的意向程度的判断显得十分重要。因此，即便确保了足够数量的认筹客户之后，还是要通过一系列的暖场活动来拉拢客户，既可对客户进行必要的过滤筛选，又可以让一些原本犹豫不定的客户下决心买房。

1. 核实客户信息资料，确定客户购买意向

置业顾问可以通过赠送客户礼品的形式，让认筹客户带相关的证明资料上门，由银行确认客户是否具备买房资格。这样做，一来可以判断客户买房的诚意，二来可以确定客户是否能够买房。一般而言，意向不强的买房客户，是不太愿意提供自己及家人的重要信息的，他们往往会借故拖延时间或者迟迟不肯上门，这样置业顾问就可以判断客户的意向程度了。

2. 以优惠让利的形式，邀约客户上门

为了强化认筹客户的购买动机，还可以采用不定期的让利优惠的措施，吸引客户经常上门，加深对项目的了解和印象。这种方式在当下不景气的市场环境下比较有效，不仅可以加深和客户之间的感情联络，同时也能够有效识别客户的意向程度，达到一箭双雕的目的。让利优惠活动可以采取累加的优惠形

式，只要客户上门，那么就可以享受额外的优惠活动，上门的次数越多，享受的优惠活动越多，进而激发客户的购买欲望。

二、开盘的时间、地点

1. 开盘的时间

由于开盘一定要制造旺销的氛围，所以，只有在认筹客户达到足够数量的前提下才能够开盘。开盘的时间可以大致确定在某个双休日举行，最好是销售旺季，而非销售淡季。如果前期认筹的情况未达到预期的效果，则开盘时间应该相应后延，不能匆忙草率开盘，影响开盘的效果。对于国庆节等较长时间的假期，建议将开盘时间放在节日之前，以利于国庆节期间继续对未成交的客户进行优惠促销。

2. 开盘的地点

开盘的地点一般有两种选择：营销中心现场或者外包场地。如果确定在营销中心开盘，则对于项目的宣传能够起到一定的促进作用，让周边的居民了解项目开盘的盛况，有利于后期的销售。但营销中心如果面积较小，认筹的客户又较多，则不太适合在营销中心开盘，最好能够在外包酒店或者会场开盘。在商务酒店或者会所开盘，能够突显项目的档次和开发商的重视程度，同时也较容易组织策划开盘活动，以免营销中心现场人流量太多，造成选房场面的混乱。所以，建议项目第一次大型的开盘活动安排在高档酒店举行，后期不定期的小型推盘活动，客户数量较少，则可安排在营销中心现场举行。

三、开盘选房的方式确定

开盘选房的方式一般有以下几种：排队选房、排号选房、摇号选房。在开盘认筹期间，置业顾问对外可暂不公布开盘的选房方式，根据实际的认筹情况再确定最终的选房方式。这样既可以避免因开盘操作方式一旦定下来，无法调整而引发客户纠纷，又可以根据市场反映情况制订最为合理的选房方式，能够让客户接受。下面介绍三种选房方式各自的利弊。

1. 排队选房

这是早期比较流行的选房方式，主要在营销中心举行开盘活动。认筹的客户主要根据到达营销中心的先后顺序进行选房。排队选房能够制造现场比较火

爆的氛围，但一旦处理不好现场的秩序，场面容易失控，激发客户和开发商之间的矛盾。因此，在目前的市场情况下，排队选房一般较少采用。

2. 排号选房

排号选房是根据客户认筹单上的编号顺序进行选房的一种开盘方式。排号选房既可以在营销中心进行，也可以在商务酒店举行。一般而言，排号选房的方式主要针对开发商房源充足，客户选择余地较大的情形而进行。这样，早期认筹的客户可以优先选房，能够挑到中意的房源，而后期认筹的客户，由于房源数量较多，也有一定的选择空间，所以也不会产生较大的抵触情绪，能够使开盘活动顺利进行。

3. 摇号选房

摇号选房是当下不少楼盘普遍采用的选房手段。销售管理者可采用饥饿营销手段，每次推出有限的房源，认筹客户的数量要超过推出房源的数量（通常比例为1.2：1），此时采用摇号选房的方式，既能够兼顾到认筹客户之间的公平、合理，又能够让客户凭借运气选房，即便挑不到房源，也不会产生不满的情绪，是一种较为公平的选房手段。当然，置业顾问还可以根据客户的意向程度，在摇号过程中把控局面，使一些有意向的客户先摇到号，挑选房源，不至于造成客户流失。由于摇号选房的客户数量众多，现场氛围火爆，一般都在高档的酒店或者商务会所举行。

四、 开盘价格的制订

1. 对外公布售价的时机

开盘最为关键的要素应该是项目的售价，究竟何时对外公示价格？在操盘过程中，存在着两种方式。其一，在开盘前三天公布价格，让客户心中有数；其二，在开盘当天公布价格，让客户直接在现场看价格表，并直接选房。对于第一种方式而言，虽然时间较短，但毕竟客户可以和家人商量，这就为开盘当天客户的上门量带来一定的变数，除非价格非常有吸引力；第二种方式采用较多，由于是当天公布价格，客户根本没有思考的时间，即便售价较高，但在现场火爆氛围的感染下，很多客户都会在一时冲动之下做出购买的选择。当然，如果项目售价过高，那么当天公布价格不仅起不到正面的促进作用，反而会激

发客户的负面情绪，进而影响其他客户的购买意愿。

2. 定价策略

对于开盘而言，定价的策略不尽相同，要取决于开发商和代理商之间的沟通和价值利益点。一般而言，项目的开盘定价策略有两种方式。

（1）根据客户需求定价。这是一种普遍采用的定价方式。销售管理者首先会根据户型的优劣以及客户对于户型的喜好、倾向来制订合理的价格。客户需求量大的、比较中意的户型，售价往往较高，而客户反应相对比较冷淡、少有人问津的户型售价相对较低，这样在开盘当天，由于价格存在着较大的差异，可以消化一部分滞销户型，达到均衡销售的目的。

（2）根据销售回款定价。这是一种反其道而为之的定价策略。开发商为了急于回笼资金，往往会制订较高的销售任务。在这种情形下，如果按照第一种定价模式，会缩小各户型之间的差异性，客户无从选择，产生犹豫观望的心理；而如果将旺销的户型适当降低售价，和滞销户型大致相当，这样就会让客户产生赚了便宜的心理，强化他们的购买欲望。在开盘消化掉旺销户型，带动了项目的人气之后，滞销户型也就成了香饽饽，照样有人购买。

采用何种定价模式，要根据开发商的实际情况而定，不可盲目下结论。一般而言，市场行情不太景气、竞争楼盘激烈的项目开盘，开发商为了急于回笼资金，可以采用第二种定价策略，达到先声夺人的目的；而对于竞争对手不多、楼房不愁卖的项目，则完全可采用市场需求定价，带动滞销户型的销售。

五、 开盘详细策划活动

1. 选房流程

案例：

××项目公开销售日选房流程

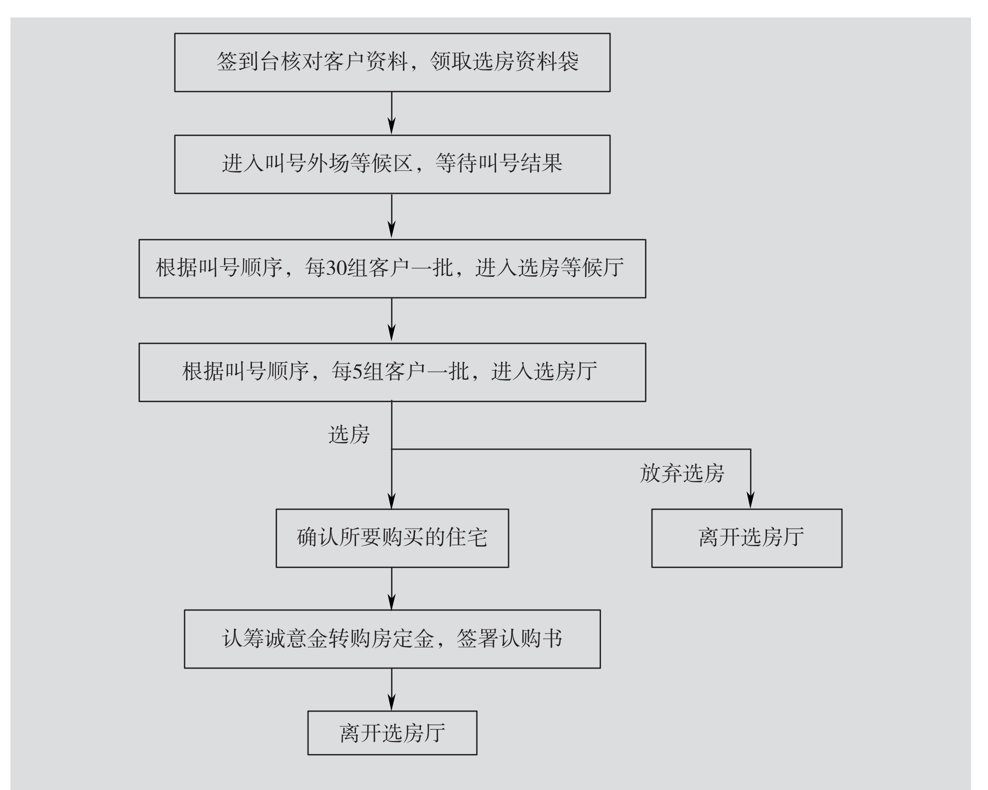
一、公开销售日选房活动时间

××××年×月×日8：30

二、公开销售日选房活动地点

武汉市汉阳区××大酒店

三、公开销售日选房活动流程示意图



特别提示：

（1）客户依据摇号顺序分组进入选房厅，每组客户选房时间为3分钟，客户进入选房厅后，无选房序号之分，先选先得（如两客户同时选中一个房号，按认筹顺序号为准）。每组选房时间结束，仍未选定房号的客户视为放弃选房，请服从工作人员安排迅速离场。

（2）客户凭一张××项目选房认筹单可购买住宅单位一套。

（3）认筹客户在××项目开盘当天成功选房后，5000元认筹金转为定金。

（4）认筹客户在本次开盘当天，选房成功可享受5000抵30 000优惠。

武汉市××房地产开发公司保留对本次××项目公开销售日选房活动的最终解释权。

2. 开盘组织活动安排

案例：

××项目开盘执行方案

时间：××××年×月×日（周日）8：30（工作人员7点半到场）

地点：××××剧院

开盘方式：按摇号顺序选房

总协调：陈总

（1）选房事宜说明

① 根据客户摇号顺序进行选房。

② 每次按摇号顺序叫30号为一组，进入选房叫号等候区，准备参加选房。

③ 每次放行5组客户进入选房区，选房时间为3分钟，超过时间视为自动放弃。

④ 客户进入选房区后，自主进行选房，先选先得。但如果两位客户同时选中一套房屋，则按照认筹号顺序，由排前的客户优先选择。

⑤ 叫号区负责人根据叫号等待区工作人员通知叫号。

⑥ 客户选房结束后，应立即离场，到换票区进行认筹金转定金收据更换手续，客户不得再进入外场等待区和选房区。

（2）流程设计

签到处（小陶、小罗、小宋）。

客户入场（小刘、礼仪）。

主持人入场开场第一个节目。

介绍选房流程（主持人）。

选房正式开始，邀请第一组客户30组（石总）。

本轮客户进入叫号等待区（小徐、保安2名）。

客户进入选房区入口（肖经理、保安1名）。

选房区（肖经理）。

签约区一（田总、1号楼小吴、小陈、客服2名、财务2名）。

签约区二（2、3号楼小李、小柯、客服2名、财务2名）。

签约区三（9、10、11号楼销售秘书、小刘、财务1名）。

财务区（周总负责）。

客户离场（安保人员、琴岛礼仪）。

第30组客户选房后安排第二个节目，重复上述选房流程。

第30组客户选房后安排第三个节目，重复上述选房流程。

第30组客户选房后安排第四个节目，重复上述选房流程。

所有表演完成。

剩下客户选房，重复上述选房流程。

（3）人员安排

外场等待区：摄像（××公司安排）。

石总：监控外场客户情况，监督各环节工作人员情况，处理应急事件等。

陈主任：协助负责人在外场各流程点巡查，遇到问题随时增援。

应急人员：处理客户紧急情况。

签到区：小陶、小罗、小宋负责签到，礼仪2名、小胡、小徐发放资料。

客户签到、登记来宾人数、发放资料袋。

舞台区：石总、小陈、余总、主持人。

余总：统筹舞台区工作。与叫号等待区负责人保持联系，听通知安排摇号，监测场内情况。

石总：协助完成舞台区工作安排，调整资源，协助主持人叫号。

小陈：安排主持人说辞，合理安排节目。

主持人：公布相关事项、叫号等。

叫号等待区入口：小周、礼仪2名、保安2名。

小徐：听到主持人公布本轮摇号结果后，放行相应客户进入叫号等待区，注意核对客户的认购单号码是否与本轮摇号结果相符。

小邹：将客户引导至选房区。

选房区入口：小邹、保安礼仪各1名。

叫号等待区出口：保安2名。

外场销控负责人：大厅左侧：小胡；大厅右侧：小严；大厅跑单员：2名。

小胡：接到跑单员传递出来的销控结果后，外场左边销控板公示销控并仔细核对。

小严：接到跑单员传递出来的销控结果后，外场右边销控板公示销控并仔细核对。

选房签约区内（销售）：肖经理、主管小罗、销控管理员（置业顾问3名）、置业顾问若干、销售秘书等。

选房签约区内（签约）：肖经理、小吴、小牛、小柯、签约人员若干。

选房签约区内财务：周总、小曹、小钱等共5名财务复核专员。

选房签约区出口：小胡、安全员2名。

选房签约区内机动：赵总、田总（清场、遣送客户、处理应急事件）。

（4）物料准备及场地布置

1）签到接待区：客户名单、水性笔10只、手提袋350个（价格表、认购流程说明、客户饮用水800瓶等、赠券）。

2）外场等待区：分割带等。

3）叫号等待区：客户座位，销控公示板、销控贴、水性笔5只、纸、干电池喇叭。

4）销售及签约区：销控板、销控贴、销售资料及文具、桌布。

工作人员物料：工作人员证100个、水性笔若干、便利贴若干本（用于各个环节记录，传递）、女员工丝巾。

其他：对讲机6部、车辆、售楼部的告示。

注：销控贴设计由我方广告公司提供，演艺公司负责协助安装制作。

5）内部分工：

肖经理：确认销售各环节问题、对讲机6部。

陈总：流程与演艺公司对接。

小陈：喷绘制作与制作公司对接。

小黄：后勤保障（矿泉水500瓶、车辆调配、员工吃饭）。

物业公司：保安8名。

小梦：外场布置协调、场内巡视。

小周、小刘：指挥协调外场、停车场广告安装。

（5）演艺及主持

主持人一名，有丰富的房地产开盘经验。

演艺节目除开场节目外，以宁静、高雅且不干扰正常叫号活动为准。每个节目结束，舞台音响关闭。

（6）后勤事宜

1）车辆安排：准备1台车在××大剧院应急。

2）吃喝：矿泉水1瓶、赠送门票一张装入手提袋内，客户签到时发放；根据认筹情况确定数量；工作人员饮用水、工作餐。

3）客户服务：为客户提供路径指引，询问答疑等。

4）客户安全：现场保安进行秩序维护，准备应急药品。

5）应急事件处理：客户闹事，紧急事件，安全事件等。

（7）公司形象

1）着装：女士白色正式衬衣+正式裙装或长裤，男士浅色正式衬衣+西裤+领带，不得穿着牛仔裤、休闲服装，不得穿着过于鲜艳的服装，请保持妆容及发型整洁、得体。

2）语言：使用礼貌用语，规范、客气、热情，不得与客户发生言语冲突。

3）其他注意事项：早餐务必吃饱，少喝水，选房期间不得在公共场合饮食，不得擅自离开岗位，有急事必须向分区负责人请假，并妥善交接工作。

（8）工作人员进场准备时间

所有人员×号前到现场熟悉场地。

×号所有工作人员6点到场。

×号晚通宵工作人员：陈总、小邹、小刘、小周。

各部门人员因特殊原因不能到场需在×号前提出。

Chapter 4

第4章 房地产销售案场管理

第1节　销售接待流程及洽谈技巧

在置业顾问培训上岗之后，接下来即将面对接待客户、介绍楼盘工作。如何在销售接待中规范流程，形成统一的销售接待模式，将充分反映出销售管理者的专业水准和管理技能。

案例：

一次，我陪一个朋友去××市某高档楼盘看房。开车来到售楼部门前，迎接上来的保安主动为我们拉开了车门，并且行了军礼，让我们有宾至如归的感觉。当保安将我们带进营销大厅之后，接下来发生的情景却让我们大失所望。我们笔直来到营销中心沙盘面前，足足等了约三分钟，没有一名置业顾问起身接待。我的朋友有些忍不住了，喊了一嗓子："有没有人接待我们？"这时候，才从前台慌慌张张走来一名身高不足1.5米的女性置业顾问，开始给我们介绍。这名女置业顾问介绍得非常简单，三言两语，项目卖点还没有做详细阐述就戛然而止。我朋友就问她："刚才我们在这里站了这么久，你为什么不过来接待我们？"她给了我们一个啼笑皆非的答案，她说："我刚才在接待台忙事情，没看见你们。"我朋友有些不太满意，有点想打退堂鼓了。在我的极力劝说下才同意去看房。出门之后，我们走得比较快，那名女性置业顾问去拿安全帽了，来得比较晚，之后一路小跑追赶我们，沿途几乎没做什么交流。去看了现场和样板房，确实觉得产品做得相当不错，整个工艺非常精细，样板房装修得

也相当豪华。看完之后，我问朋友感觉怎么样，他觉得产品还是做得相当不错，但是价格有些贵了，所以还是要考虑一下。一周之后，我问朋友那位置业顾问和他联系了吗？他说没有，于是买房的事就不了了之。

通过这个案例，该项目在接待过程中至少存在着几大问题：其一，售楼部置业顾问选拔存在问题，对于一个高档豪宅而言，置业顾问身高不足1.5米，且形象气质均一般，谈吐也较差，这样的置业顾问本身就不具备销售豪宅的条件；其二，售楼部没有设定严格的销售接待流程，置业顾问随心所欲地介绍，甚至连项目的基本情况都讲不清楚；其三，置业顾问几乎不和客户主动进行沟通和交流，只知道带客户看样板房，没有深入了解客户的重要信息，导致介绍缺乏针对性；其四，未及时做客户追踪，一周时间内都不给客户回访电话，说明跟进意识太差，所以该楼盘品质虽然很好，但成交率低下也就不足为奇了。

因此，销售管理者应该根据项目的情况设定严格的销售接待流程，并督促置业顾问严格执行。通过对每个具体环节的精心安排和布置，让置业顾问将产品的卖点一点一滴地传达给客户，同时充分了解客户的真实想法，逐步化解、打消客户的抵触和不满情绪，让其逐渐产生购买意愿。现将销售接待的14个具体步骤进行详细阐述，以供大家参考。

步骤一：售楼准备

在很多售楼部的接待环节中，没有这一步骤。但我们通过刚才的案例看到，售楼准备是非常重要的。那名置业顾问正是由于漫不经心，错过了最佳的接待时机，给客户造成了非常不好的印象。所以在接待客户之前一定要做好准备。

（1）准备好销售资料夹、名片、签字笔、传单、计算器等销售道具，将其放于谈判桌或接待台上。

（2）维护职业化的形象。仔细打量自己的穿着，看看有无出现穿戴不整齐的情况，如果有，则要立即予以纠正，男士要将头发梳理整齐，不要乱蓬蓬的，不雅观。女士要整理好自己的发髻，避免散乱。另外，置业顾问要看看胸前是否佩戴好胸牌。

（3）注意力保持高度集中，精神饱满。不允许和其他同事聊天、嘻嘻哈哈

打闹。应独立坐在谈判桌或接待台一边，身体保持良好的坐姿和仪态。

（4）目光直视前方。详细留意售楼中心外面的情况，看看有无客户光临，随时做好起身迎接的准备。

步骤二：起身站立

（1）置业顾问远远看见客户从售楼中心走来时，应立即手夹准备好的销售资料，起身站立，保持好适当的站姿。

（2）置业顾问应双眼注视客户，目光温和，面带微笑。

步骤三：迎接客户

（1）营销中心一般要求置业顾问帮客户开门，如果门是开着的或者是自动感应门，置业顾问则要做好走上前迎接客户的准备。

（2）对于老客户上门，置业顾问应该主动和客户寒暄片刻，如果是老客户带了一家人上门，则应主动微笑着和其余的人打招呼，拉近和他们的距离。

（3）如果置业顾问接到了同事的老客户，则应先问清楚第一次接待的置业顾问姓名，然后礼貌地让客户稍等片刻，并联系到该同事，让他尽快予以接待。

（4）如果遇到下雨或者下雪的天气，置业顾问应该主动帮客户收拾好雨具，然后再给客户进行详细介绍。

（5）如果客户并不是买房的，那么置业顾问在问明来意之后，应该予以热情的接待，并尽可能地帮助他解决问题。

（6）一般而言，一组客户由一名置业顾问负责接待，尽量不要安排两三名置业顾问接待同一批客户。如果客户上门人数较多，则可安排一名置业顾问主讲，另一名置业顾问帮忙接待，避免造成置业顾问忙不过来的情况。

步骤四：亲切询问

置业顾问在迎接客户之后，应该主动向客户询问：“请问您是第一次过来看房吗？”在得到肯定的答复之后，置业顾问可将客户带到沙盘进行介绍。

步骤五：介绍产品

（1）置业顾问对客户说：“你可以先参观一下我们的沙盘，我给您做一个大致的项目介绍。”将客户引到沙盘处，手指沙盘，给客户做介绍。

（2）介绍沙盘时的注意要点：

1）介绍沙盘的时间不宜过短，否则显得苍白无力，内容干瘪。尤其是高档楼盘，一般讲解时间在10~15分钟。

2）销售管理者要将沙盘的讲解内容整理出统一的解说词，置业顾问平时要演练娴熟，能流畅自如地讲解，并且饱含激情，具有较强的感召力。

3）沙盘讲解的内容要全面细致，重点突出，将小区的整体特色、规划、布局、户型设计等用一段最贴切的文字表达出来。

4）不论客户是否有兴趣听，置业顾问都要耐心地将解说词从头到尾讲解一遍，如果客户在中途提问或者打断，那么置业顾问可简要回答完客户的提问后，继续介绍。

（3）在给客户做沙盘讲解时，可以针对客户的需求、喜好、楼层要求进行简单、初步的沟通。

案例：

置业顾问：“您看，这是我们小区的整体规划布局……，不知您对户型面积和居室有什么要求呢？”

客户：“我考虑买一套130m^{2}的三居室的房子。”

置业顾问：“好的，我们3号楼正好有一款这样的户型，我来给您介绍一下，您对朝向和楼层有什么需求？”

客户：“我喜欢低一点的楼层，这种户型有哪几种朝向？”

置业顾问：“是这样的，我们这一款户型有南北和东南两种朝向，从朝向而言都是相当不错的，东南朝向，因为三面采光，价格要稍微贵一点。”

客户：“嗯，我还是考虑东南朝向吧。”

步骤六：推荐户型

（1）置业顾问在介绍完沙盘之后，可根据客户的实际需求向客户荐合适的户型，注意不可推荐过多、过杂，一般以两种型为宜。

案例：

置业顾问：“张女士，请问您想要几房的？”

客户：“三房的吧。”

置业顾问：“您对楼层有什么要求？”

客户：“八九层吧。”

置业顾问：“好的，我们这里三房的户型，有108m²的小三房和129m²的大三房，不知道您想要多大的？”

客户：“大三房的吧。”

置业顾问：“好的，那我们看看这套802吧。”

（2）置业顾问可将客户带到户型模型上进行讲解介绍，也可欢迎客户就座后在谈判桌上进行讲解。

（3）认真讲解，介绍销售资料。

1）讲解时表情要自然、温和，并富有激情，语音要有感召力，语速适中，不宜太快。

2）多用发问式语气，“请问您需要多大面积的房型？”“请问您准备用多少钱来投资？”通过问话了解客户的需求。

案例：

置业顾问：“李先生，既然您今天这么忙，没时间看房，也没关系，您先在这坐一下，我把户型宣传册给您准备一套，再跟您计算一下价格。”

客户：“好的。”

置业顾问：“看您来去比较匆忙，应该不是住在附近吧？”

客户：“嗯，我是开车加油时路过这边，顺便过来看一下。”

置业顾问：“哦，原来是这样。我们这条马路车流量比较多，很多客户都是开车路过，对我们房子产生了兴趣，后来就购买了。您如果有时间看一下房，说不定也会很满意的。”

客户：“实在抱歉，我今天的确有急事，改天带我太太一起来看房。”

置业顾问：“好的。我看您电话响个不停，是朋友约您出去玩还是有生意要洽谈？”

客户：“去洽谈生意，我得走了。”

置业顾问：“那我送您出去，祝您生意兴隆，财源广进。记得下次一定把您太太带过来。”

客户：“一定一定，谢谢你。”

步骤七：带看现场

（1）需主动邀约，激发客户看房兴趣。

（2）留下客户地址和联系方式。

（3）详细介绍开发商实力、背景、建筑商实力、施工进度、工程质量、封顶交付日期，穿插环境介绍。

（4）邀请客户看房时，从售楼部到施工现场的这段距离是与客户拉近距离最佳的时机。置业顾问应尽量和客户多交流，了解客户居住地、职业、家庭人数、购买动机、承受能力。

案例：

置业顾问："您来了这么久，还没请教您的尊姓大名？"

客户："我姓贺。"

置业顾问："哦，原来是贺总，听您的口音，好像是北方人，您是在××做生意还是准备在××投资呢？"

客户："我们公司总部在××，××是我们开设的一家分公司。"

置业顾问："哦，这么说来您可是封疆大吏呀！不知您公司是做哪一行的，目前您在哪里办公呢？"

客户："我们是做办公家具的，目前在××大厦办公。"

置业顾问："那可太巧了，我们公司也在这座大厦办公，这么说来咱们还是邻居呢，难怪您会到我们这来看房。实际上我们项目有很多象您这样的CEO到我们这里买房，您选择我们这里肯定错不了。"

（5）现场看房时，应重在讲解户型的优势和特色，尽量避开户型的劣势，引导客户购买。

案例：

置业顾问："马先生、马太太，这是二位刚才看的三室两厅的户型，进门往右是一个方方正正的大客厅，客厅和两间卧室全部朝南，采光通风效果都相当好，而且可以南眺西北湖，让您足不出户就可以欣赏到户外美景……。"

客户："嗯，房型和景观都不错，只是面积有些大了，住这么大的房子有些浪费。"

置业顾问："马先生，不知您是几口之家呢？"

客户："我们一家三口，有时候父母亲会过来住。"

置业顾问："其实我认为您买我们这种户型是比较合适的，首先家里必须要有儿童房和主人房，另外还要准备一个房间做您的书房，方便您晚上办公，如果您父母亲过来住，还应为他们两老准备一个客房，所以四房是一个不错的选择。何况像这么好的景观房确实少见，您买了之后无论是老人住还是小孩住，都会十分舒适，对您的生活品质一定会有较大的提高。"

客户："嗯，你讲得也挺有道理的。"

（6）带客户参观样板房，让客户了解房型的装饰风格和技巧，给客户留下较深刻的印象。

步骤八：购买洽谈

（1）尽量让客户回售楼部。

（2）对小区的规模、特色、户型再做进一步阐述和小结。

（3）针对客户在现场看房情况，替客户锁定他所需要的楼层和户型。

（4）给客户详细计算房屋单价、总价、优惠折扣，让客户选择付款方式，如果是按揭的客户，计算每月还款金额。

（5）催客户下定金。

案例：

置业顾问："刘先生，您看到的户型就坐落在我们沙盘这个方位，您看这个户型的最大特点在于，它的栋间距较宽，大约有50米，而且从布局来看，它处在较安静的位置，不被外界所干扰，所以您看的这间房是相当不错的。"

客户："房型设计和位置都相当不错，但就是觉得价格有些偏高了。"

置业顾问："的确如此，所谓'一分钱一分货'，好的东西自然价格都要贵一些，就如同奔驰和普通轿车一样，性能和质量是完全不同的，像您这样的身份就应该买好一点的房子，您说对吗？"

步骤九：暂未成交

（1）如果客户未流露出强烈的购买意向，甚至委婉、直接地向销售人员表达了对产品的不认可，销售人员不应当显出很沮丧、失望的样子，而应当表示对客户的理解，允许客户回去充分考虑之后再做决定。

（2）销售人员仍然要保持较好的风度和仪态，面带微笑送客户出门，直至

客户离开，并热情邀请客户能下次光临。

步骤十：填写客户洽询表

客户洽询表是接待客户之后必须填写的表格，洽询表中所列出的所有的内容都是置业顾问在洽谈过程中应该向客户了解的信息。事实证明，对客户的信息资料掌握得越详细，就会对客户了解得越透彻，成交率就越高。

客户洽询表

年　月　日

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="3">基本资料</td><td>姓名</td><td></td><td>年龄</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>职业</td><td></td><td>联系方式</td><td></td></tr>
<tr><td>工作单位</td><td colspan="3"></td><td>家庭住址</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>家庭结构</td><td></td><td>家庭收入</td><td></td><td>目前居住情况</td><td></td><td>客户类型</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="5">需求意向</td><td>类型</td><td colspan="10">□ 住宅　□ 商铺　□ 商住两用　□别墅　□写字楼</td></tr>
<tr><td rowspan="4">基本情况</td><td>第一意向选择</td><td></td><td>第二意向选择</td><td></td><td>第三意向选择</td><td></td><td>价格要求</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>面积需求</td><td></td><td colspan="2">其他要求</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td>付款方式</td><td colspan="9">□ 一次性付款　□分期付款　□ 银行按揭　□ 公积金贷款　□ 其他</td></tr>
<tr><td colspan="2">本物业适合的具体范畴</td><td colspan="8"></td></tr>
<tr><td colspan="2">购房动机</td><td colspan="10">□自用　□投资　□送人　□商住两用　□其他原因</td></tr>
<tr><td colspan="2">来访途径</td><td>报纸</td><td colspan="3">□长江日报　□武汉晨报
□武汉晚报　□楚天都市报
□楚天金报　□其他</td><td colspan="6">□路过　□户外广告　□电视　□网络
□杂志　□夹报　□介绍　□DM直邮
□车身　□其他</td></tr>
<tr><td colspan="2">初次来访</td><td colspan="10">□个人　□ 朋友　□ 夫妻　□亲戚　共　人</td></tr>
<tr><td colspan="2">第一句问话</td><td colspan="4"></td><td>关键问题</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="2">第一阶段来访洽谈内容及日期</td><td colspan="4"></td><td>分析处理方案</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="2">第二阶段来访洽谈内容及日期</td><td colspan="4"></td><td>分析处理方案</td><td colspan="5"></td></tr>
</table>

（续）

第三阶段来访洽谈内容及日期		分析处理方案	
第四阶段来访洽谈内容及日期		分析处理方案	
最后结果：			
分析总结：			

项目经理：

步骤十一：邀约客户

（1）留下客户的联系方式之后，置业顾问要在特定的时间给客户打电话邀约，要请客户再次上门，电话邀约的间隔时间不宜过长，也不宜太短，一般以三天时间左右为宜。

1）高质量电话沟通的前提：

电话邀约是在置业顾问接待上门客户或接听电话咨询客户的基础上的邀约行为，置业顾问应该对客户的相关信息有大致的了解和掌握。所以，置业顾问电话沟通的成功与否，很大程度上取决于第一次接待客户或接听电话的质量。如果置业顾问在第一次接待的过程中比较失败，未能给客户留下较深刻的印象，也未能从客户身上发掘出有价值的信息，那么接下来的电话沟通想必也是

十分困难的。因此，置业顾问只有首先保证高质量的接待，才能为下一步的高质量沟通打下良好的基础。

2）高质量电话沟通的注意事项：

① 在打电话前一定要准备充分，列出所要谈的话题以及解决方式。

案例：

置业顾问："马先生，您好，我是××项目的小陈，我想问一下您关于购买门面的事情考虑得怎么样了？"

客户："别的问题没什么了，主要还是门面入口的两根柱子能否打掉，我想用这个门面做车吧，所以门面的入口不能太小，否则进不了车，我买了门面毫无意义。"

置业顾问："您这个问题在您上次来看的时候已经与我讲过了，我当时说要向工程部反映一下，后来我找工程部的李总工汇报了您的意见，李总工非常重视，他想约您就门面装修的事情当面谈一下，大家通过沟通达成一致。"

客户："小陈，我过来很方便，随时随地都能上门，但你能不能明确告诉我那两根柱子能否打掉，如果不能，我来一趟就没有什么意义了。"

置业顾问："这个问题我知道您十分重视，我也向李总工详细请教了。首先，那两根柱子不是承重柱子，所以就结构而言不会产生太大的影响，不过李总工还是想看一看您的装修方案，看看是否符合我们工程部的要求。如果没有太大问题，双方就签定合同，所以，您还是要抽空来一趟，另外最好把您的装修设计方案带过来。"

客户："我明白你的意思了。这样吧，我本周五就过来。"

② 打电话时声音要柔和、亲切，像老朋友在交谈、聊天，不要过于强硬、拘束。

案例：

置业顾问："您好，是陈女士吗，我是××售楼部的小周，您现在忙吗？哦，是这样的，前天有一个40岁左右的中年人来看房，从穿着上看和您上次来的时候一模一样，我和他聊了一下，发现和您是一个单位的，也是过来买房的。"

客户："哦，他贵姓，看的是什么房子？"

置业顾问："他没留全名，只知道姓张，看的户型和您当时看的一模一样，觉得非常满意，看来你们还真是有眼光。"

客户："谈不上，只是觉得那一款户型面积比较合适，而且设计很紧凑，没有多余的浪费面积。"

置业顾问：“陈女士，其实我觉得我们项目确实挺适合您这样的金领，离您单位又近，上下班方便，周边配套又好，您小孩读书也不用愁。如果您和您的同事都买了这边，每逢周末还可以串个门儿，真是其乐融融啊。”

客户：“是啊，我早就想买一个合适的位置方便小孩读书，你们那边确实不错，下周二我带我先生过来再看一下，没问题就把它定下来。”

③ 打电话时尽量不要谈价格。很多客户会在电话里直截了当地询问置业顾问的价格优惠情况，这时候要切记不要在电话里告诉客户优惠价格或成交价格，即便置业顾问已经知道价格，也应装作不知道，约客户到售楼部进行详谈。否则，客户会认为优惠折扣来得太容易，而产生进一步还价的想法。

案例：

置业顾问：“刘先生，我是××售楼部的小李，您上回看了房子，现在和家人商量得怎么样了？”

客户：“我们前天开了一个家庭会议，对于房子各个方面都还是挺满意的，最关键就是价格问题。你们能够给我们多大优惠？如果价格合适，我马上就过来签合同。”

置业顾问：“关于价格问题，我已经向我们经理请示了，他也非常重视这件事情，想约您本周六在售楼部谈一下，您看这周六能过来一趟吗？”

客户：“小王，是这样的，你能不能在电话里直接告诉我我看中的房子的最低价格？如果我觉得合适，马上就过来交钱，如果不合适，我来了也没有多大意义。”

置业顾问：“刘先生，您的心情我完全能够理解，但是您也应该清楚，我作为一名置业顾问是不可能知道房子的最低价格的，因为那是我们经理的权限，不过我可以肯定，既然我们经理愿意和您谈，就一定会给您最低的优惠折扣。您想想，买房子是一件大事，是不可能随随便便在电话里就能够谈成的，所以我还是建议您来一趟和我们经理当面谈一次，不管您最终买不买，对您买房都很有帮助，您说呢？”

客户：“嗯，那就周五等我过来再说吧。”

④ 尽量给客户留个小尾巴，让客户急切想上门知道究竟。对于客户提出的一些要求和条件，置业顾问即便在能解决的情况下，也应当故意卖个关子，让客户上门详谈，这样不仅可以给客户制造悬念，也能够激发客户尽早上门成交。

案例：

置业顾问："张总，我是××售楼部的小梁。我想问一下您房子的事情考虑得怎么样了，今天下午能不能把它定下来。"

客户："房子基本上看没什么问题了，不过上次我提到的关于在两套房之间做拉闸门的事情你还没有给我答复，所以暂时还不能定。"

置业顾问："张总，我今天和您打电话就是为了向您说明这件事情。关于您的要求，我已经向物业公司反映了，物业公司的经理非常重视这件事情，想邀您今天下午到售楼部谈一下，因为交房后是由物业公司负责小区的管理，所以您和他谈清楚了，今后也放心些。您看您下午能过来吗？"

客户："好的，我下午三点半钟过来。"

⑤ 不要害怕被拒绝。任何电话沟通都会遇到被拒绝的情况，所以置业顾问在电话邀约过程中应该保持一颗平常心，不要患得患失，要随时做好被客户拒绝的准备，并始终保持高昂的斗志，敢于挑战困难，直至成功。

案例：

置业顾问："张先生，我是××售楼部的小张。我想问一下您买房子的事情考虑得怎么样了？"

客户："不好意思，我已经在别的楼盘买了。"

置业顾问："恭喜您买到了称心如意的房子。我还想冒昧地问一下，您是买了哪个项目的房子呢？"

客户："我是买了和你们相距不远的××项目的房子，其实我对你们的房子也挺满意的，但就是家里人反对，他们还是比较喜欢××项目的房子。"

置业顾问："没关系，买房子最重要的还是您全家都满意。请问您是买了几楼，价格是多少呢？"

客户："我买的是五楼，价格和你们差不多，我们主要觉得他们项目的面积更合适，三室两厅面积只有110m^2，总价要低不少。"

置业顾问："我明白了，再次恭喜您。如果您的朋友需要买房，麻烦您能够向他大力推荐一下，打扰了。"

（2）在给客户打电话邀约之后，对于客户反馈的情况，销售人员要详细记录在客户洽询表上，并和销售主管商量应对办法。

步骤十二：再三上门洽谈

（1）在客户明确表示要再次上门之前，销售人员一定要仔细查阅填写的客户洽询表，认真留意客户关注的问题，想好应对方式。

（2）如果客户是一家人上门或者有更多的参谋，那么销售人员可向主管汇报，寻求其他同事的帮助。

案例：

赵先生在规划设计院工作，35岁左右，他的爱人是某医院医生。夫妻俩工作单位都比较好，企事业单位，但经济水平不属于特别有钱型。老先生性格较内向，不是太有主见，比较听老婆的。第一次上门时是刚从附近一楼盘过来的，那个楼盘价位较这边每平方米便宜500元左右。老公比较偏重那个楼盘，他的爱人却喜欢这边，所以置业顾问针对赵太太进行重点沟通。

置业顾问："赵先生，赵太太，上次二位来时人太多，我也没介绍完整，今天我再给二位做个全面的介绍（介绍完毕）。赵太太，您看，我们这之所以取名为"凤凰城"，它的寓意是告诉别人，能够住进来的全都是社会中的成功人士、精英，如同凤凰一样高高在上，这里就是富人区，住在这里就是一种身份的象征。正所谓"佛靠金装人靠衣装"，像赵太太您着装这么富贵，气质这么好，如果住在商住楼里，那里面人群混杂，什么人都有，和您的身份、气质多不符啊，您说呢？"

赵太太："我觉得也是，那里办公的也有，住家的也有，出出进进是不太安全，也很杂乱。"

置业顾问："是啊，赵先生，你如果真疼老婆，应该也会想让她生活得高档一点，最主要的是单纯一点。而且我算了一下，我们平均每平方米贵它们500元，您这套差不多总价多出6万块。我们现在开盘有个活动，请您今天来也是想告诉您，现在您交5000元，认购一张VIP卡，开盘当天可抵10 000元，再将折扣算进去，相当于打了98折，也只比它们高出5万块，这5万如果您分期付款，每月算起只少几十块钱，这差距也并不大，您觉得呢？"

赵先生："好吧，那今天先订张VIP。"

（开盘当日，赵先生、赵太太非常积极，加上现场人群和热烈的气氛，很快交了钱）

步骤十三：收取定金

1. 在客户数次上门后，最终明确购买意向时，销售人员可不失时机地要求客户签订认购意向书，并交纳2~5万元定金。

2. 在签订认购意向书时，销售人员应在内部认购书上明确客户付款时间、

付款金额和付款方式，并要求客户按时上门签约。

案例：

置业顾问："张女士，有句俗话叫'不怕不识货，就怕货比货'。您说的那个项目我也去看过，不妨给您做个客观的比较。首先，从地段而言，我们项目无疑要便利不少，虽然只有一两站的距离，但是周边的配套设施却大不一样。您看，我们周边有学校、体育馆、幼儿园，所有生活设施一应俱全，而您说的项目则不是太方便，就连上学也只能到我们项目附近的学校上。其次，从项目的档次而言，我觉得我们无疑要高出不少，在周边我们算是配套最齐全的项目了，健身房、游泳池、3000m^2会所、大型休闲广场等，这都是一般小区不具备的。您住在这儿，绝不是简简单单的居家需要，而是一种实实在在的生活享受。再次，我们小区的物业管理也是最完善、服务最到位的，小区绿化的维护、卫生、安全以及很多个性化的服务都体现了五星级的服务标准，而且我们收费的标准和周边相当，这都是实实在在的优惠，您觉得我说得有道理吗？"

客户："我知道你们小区的档次要高些，不然我也不会一而再再而三地来了。这样吧，我今天来是很有诚意的，你再给我优惠一些，我就定下来。"

步骤十四：签订合约

1. 在认购意向书签定的时间内，销售人员应邀约客户上门签订商品房买卖合同，并按照内部认购书的付款要求支付房款。

2. 销售人员在签订合同时，要向财务部开具销售传输单，注明付款金额，并交给销售经理签字认可。

销售接待流程是房地产销售过程中一个非常重要的环节，也是案场管理不可或缺的重要组成部分。销售管理者如果不把销售流程设计好并严格执行，那么其余的一切管理手段都将失去意义。因此，销售管理者无论在前期培训还是现场实战销售过程中，都应该反复灌输这一销售理念，并且严格监督执行，只有落到实处，才能发挥出最大的效能。

第2节　房地产销售日常管理

一、售楼部几种常见的管理方式

1. 人性化管理

这种管理方式在当下的房地产销售过程中仍然占有一定的市场，很多销售经理认为售楼部管理应该无为而治，不过分地约束员工，强调售楼部一切靠自觉，靠宽松的环境来调动每位员工的积极性。售楼部没有明确的规章制度，出现问题都由售楼部协商解决，或由销售经理出面调解。

案例：

张经理是人性化管理的忠实践行者，他始终认为售楼部员工应一切靠自觉，任何事情都可以通过协商解决，不应该制订过多的条条框框来束缚员工的个性。他曾经负责过一些中小楼盘，这种管理效果不错。在负责一个大型项目时，他也采用了这种管理模式。售楼部一共招聘了十余名置业顾问，分成两个小组，分别由一名组长负责。在开始几天，售楼部倒也风平浪静，但到了后来，张经理发觉不太对劲，因为两个小组的组长经常向他反映客户接待、抢单的问题，有的时候A组的置业顾问最初接的客户，最后到B组成交了，有的时候A组成交的客户带来的新客户被B组的客户接待了……，总之一大堆扯不清的问题。另外，张经理发现置业顾问早上迟到、化妆、在售楼部吃早点的现象很普遍，而且多次提醒之后，过几天老毛病又犯了，可谓屡教不改。张经理为人温和，又不愿下决心惩治，只有每天苦口婆心地劝诫，时间一长，售楼部暴露的矛盾、冲突越来越多，甚至到了不可调和的地步。而张经理也威信全无，大多数置业顾问都不买他的账，而且对他怨声载道，加之售楼部内耗已经严重削弱了战斗力。公司发现这种极不正常的现象后，只得将张经理调离到其他售楼部。

点评：张经理之所以管理失败，最主要的原因是犯了经验主义错误。他认为之前通过人性化管理取得了一定的成绩，在这个项目也会行之有效。殊不知，对小项目而言，由于置业顾问人数较少，彼此之间不存在太大的冲突，所以不设制度影响不会太大。而一旦到了一定规模的项目，置业顾问人数众多，每个人的想法都不尽相同，甚至会拉帮结派，单纯靠人性化管理不可能做得面面俱到，同时还会造成置业顾问的惰性，人心一散，就没办法管好整个团队了。

2. 形式化管理

形式化管理指的是售楼部虽然制订了一些规章制度，但很难真正执行，有些规章制度仅仅停留在表面，甚至是形同虚设。售楼部管理方式比较随意，朝令夕改，流于形式主义，并未形成一整套完善的管理模式。

案例：

刘经理在操作某大型项目时最初雄心勃勃，制订了一系列严格的规章制度，要求置业顾问严格执行。工作一段时间之后，不断地有置业顾问对制度提出这样或那样的问题，比如要求置业顾问必须站着等待客户，售楼部不允许化妆等。刘经理起初还能够坚持原则，但久而久之，也开始动摇了，于是将一些置业顾问认为不太合理的制度取消了。售楼部逐渐开始变得松散，很多置业顾问趁刘经理不在的时候，不愿意按制度执行，而刘经理此时也睁只眼闭只眼，缺乏有效的管理手段，只得听之任之。长时间下来，售楼部虽然明文规定了各种各样的制度，但到后来基本上形同虚设，出了任何问题仍然是由刘经理出面协调。

点评：刘经理由最初的严格管理到最后的不按规章制度管理，这期间经历了较大的落差。很多销售管理者都和刘经理一样，开始很强硬，但到最后虎头蛇尾，说明制度的设计和执行能力存在着较大的问题。我认为，很多制度不一定要制订得太严格，但一定要有效。那些完全缺乏操作基础的制度宁可不要，而一旦确定制度之后就一定要严格执行，不允许出现反复，否则，只能是前功尽弃。

3. 军事化管理

售楼部制订出相当严格的管理制度，近乎军事化管理，对员工的工作时间、作息时间都做了严格的规定，员工除了工作之外，几乎得不到任何休息时间。在售楼部内部采用近乎残酷的竞争机制，员工之间为了完成销售任务通常钩心斗角，不择手段。

案例：

代理公司的王经理一贯秉持从严管理的原则。公司所有在售楼盘一律采用军事化管理，王经理自然也不例外。每天，王经理要求置业顾问很早上班，下班时间一般在九十点钟，是有名的“夜总会”售楼部，甚至员工下班的打车费用都要自己掏钱。平时员工几乎是没有休息时间的，请假也要提前通知，多数情况是不被批准的。王经理几乎每天给大家灌输的就是出业绩，完成销售任务。如果谁完成不了，马上末位淘汰。在严苛的管理制度下，很多置业顾问疲于奔命，每天得不到休息，有的实在做不下去了，就交了辞职报告。王经理不以为然，继续强硬到底。但做着做着，王经理发现员工离职越来越频繁，而且怨声载道，甚至爆出了公司很多的负面新闻，到后来连

招聘置业顾问都无人问津了。频繁流动的置业顾问给销售造成了较大的影响，王经理虽然管理很严格，但却并没有带来预期的销售结果，这令他非常迷惘。

点评：王经理采用的一味严苛的军事化管理，不仅没有达到预期效果，反而因为人员的频繁流动使团队战斗力大为下降，即便在职人员也是心不在焉，整天想着跳槽。这说明一味严格也并不是最好的办法，制度化管理固然重要，但不结合实际，和员工距离拉得太远，会很难赢得员工的心，形成不了合力，失败也就在所难免。

二、销售案场如何做到高效管理

1. 制度化管理：高效管理的前提

在销售现场的管理过程中，制度化的科学管理是基础和关键所在，制订完整的规章制度对于约束销售团队的行为规范、方便销售经理的有效管理、提高团队的战斗力有着非常大的帮助。一般而言，制度化管理应包括售楼部规章制度和售楼部表格管理两大部分。

（1）售楼部规章制度

1）售楼部接待制度。在任何售楼部，接待制度都是必不可少的。接待制度不仅规范置业顾问的接待行为，而且涉及置业顾问的切身利益，因此应该慎之又慎。当然，任何接待制度都不是十全十美的，都会存在这样或那样的漏洞。销售管理者应该结合自身的实际情况，制订出一套行之有效的接待制度（见附件1）。

2）售楼部奖惩制度。该项制度是售楼部日常工作的行为准则，要求售楼部全体员工必须无条件执行。很多售楼部奖惩制度制订得比较粗糙，基本上没有任何奖惩措施。在我负责的项目操作过程中，由于遇到的问题相对较多，管理难度较大，于是采用了罚款和扣积分相结合的处罚方式，对售楼部员工进行严格管理，以达到规范行为的目的（见附件2）。

3）售楼部值班考勤制度。这是对于售楼部员工值班行为的规范要求，在售楼部比较常见，在这里不做赘述。

4）售楼部提成分配方案。针对置业顾问的提成发放标准和分配方案，销售

管理者应该根据实际情况制订出详细的方案，并严格执行。

5）售楼部团体奖金分配制度。售楼部应设置一定的团体奖金，用来奖励表现较好且乐于助人的销售人员，以带动每位员工的配合意识。团体奖金制度在很多售楼部没有设置，但事实证明，团体奖金的设置对于提高售楼部员工的配合意识有非常重要的作用（见附件3）。

（2）售楼部日常管理表格

1）来访客户登记表。

来访客户登记表

日期	姓名	性别	年龄阶段	职业	居住区域	需求面积	期望价格	联系方式	置业顾问

2）客户洽询表。

3）来电登记表。

来电登记表

日期	姓 名	了 解途 径	咨询内容	意向程度	联系方式	备注

4）销售定单报表。

销售定单报表

编号：　　　　时间：

序号	姓名	房号	面积	签约时间	表价	总价	已付定金	签约期限	付款方式	折扣方式	置业顾问	备注
合计	销售面积：			销售金额：			回款金额：					

销售主管：

5）销售日报表。

销售日报表

编号：　　　　　　时间：

序号	姓名	房号	面积	签约时间	表价	折扣方式	成交单价	总价	已付房款	剩余房款	贷款金额	置业顾问
合计	销售面积：　　销售金额：　　回款金额：											

销售主管：

6）销售周报表。

销售周报表

编号：　　　　　时间：

序号	姓名	房号	面积	签约时间	表价	折扣方式	成交单价	总价	已付房款	剩余房款	贷款金额	置业顾问
合计	销售面积：			销售金额：			回款金额：					

销售主管：

7）销售月报表。

销售月报表

编号：　　　　　　时间：

序号	姓名	房号	面积	签约时间	表价	折扣方式	成交单价	总价	已付房款	剩余房款	贷款金额	置业顾问
合计	销售面积：			销售金额：			回款金额：					

销售主管：

8）销售传输单。

销 售 传 输 单

姓名：

房号：　　　　　　　　面积：

单价：

总价：人民币______佰______拾______万______千______百______拾____元整（　　　　　）

折扣方式：

折后单价：

折后总价：人民币______佰______拾______万______千______百______拾______元整（　　　　　）

预交房款：人民币______佰______拾______万______千______百______拾______元整（　　　　　）

补交房款：人民币______佰______拾______万______千______百______拾______元整（　　　　　）

保留期限：____________天

置业顾问：____________

审核人：____________

日期：____________

9）销售业绩表。

10）销售情况统计表。

2. 高效管理的保障：监督落实

（1）售楼部管理制度和日常表格的完善。

1）所有的制度和表格并不是一成不变的，而应该根据销售的情况进行不断

的完善。

2）在完善了管理制度和表格之后，销售经理应该进行认真讲解，并督促执行。

（2）售楼部管理制度的执行。

1）将制定的各项管理制度给每位销售人员详细讲解一遍，在确认没有任何异议时，让每位销售人员签字认可，并强调今后一切按照管理制度执行。

2）售楼部管理制度确定之后，要严格执行，对待违反管理制度的员工要敢于处罚，不能纵容姑息。同时销售经理要以身作则，自觉遵守规章制度，如有违反，也应予以惩罚，做到一视同仁。

3）售楼部管理制度要尽早确立，一般在培训过程中或最晚在进入销售现场之日起就应明确，而不应在销售开始之后才匆忙拟定，以免造成销售人员的不满和无所适从。

（3）对于销售日常表格，由销售主管负责监督、检查，充分落实到位，形成一种工作习惯，对于拒不填写、拖延、敷衍的行为进行必要的惩罚。

3. 高效管理的核心：管理科学化和艺术化相结合

任何严格的制度如果缺乏灵活应变性，那么它注定是短命的。高效管理的核心在于既要遵循管理的科学化、制度化，又要掌握管理的艺术化，给员工一定的弹性和空间，并根据员工的不同性格特征制订符合实际的管理模式，这样才能够达到真正的管理效果。

（1）管理者必须具备较强的人格魅力。

1）凡事以身作则，严格遵守规章制度，成为整个销售团队的榜样。

2）凡事出以公心，不能利用职务之便谋取私利，全心全意为大家服务，为整个销售团队争取最大利益。

3）凡事要能够与公司保持高度一致，竭力维护公司的形象，绝不能出现当着下属指责公司的行为，要让下属时常怀有一颗感恩之心。

（2）注重“恩威并施，刚柔并济”的管理模式。

1）对待员工要赏罚分明，在员工中树立威信，强调制度化管理，科学化管理，并且要扎扎实实地将每一项制度落实到位，让员工久而久之养成遵守规

章制度的好习惯。

2）对待下属要仁爱，要关心、体恤下属，在下属遇到困难时要热心帮助，尽自己所能解决员工工作、生活中的困难，让员工有强烈的归属感，更加全心全意地为公司服务。

3）在管理上要严格要求，本着公正、公平、公开的原则，对于犯错的员工要敢于惩罚，决不姑息。如果员工屡教不改，而且一犯再犯，则应责令员工调往其他部门甚至予以辞退。

4）在严格管理的同时，也应注意方式方法，对于非原则性问题，可以针对员工的实际情况灵活处理，对员工在一些细节方面可采用宽松的政策，让员工时刻怀有一颗感恩之心，更好地调动其工作积极性。

5）要和下属保持一定的距离，不能过于亲密也不能过于疏远，要准确把握适度原则，也不能对售楼部任何一名员工表现出过分的喜好或厌恶。

三、售楼部日常工作流程

1. 早晨工作例会

（1）口号激励。一般而言，晨会尽量以激励员工为主，充分调动大家的积极性和工作热情，让大家充满斗志地迎接挑战。

案例：

在我公司为一个中等规模项目作代理时，我发现置业顾问由于缺乏经验，在受到挫折之后往往提不起精神，缺乏自信心和斗志，而且谈判往往过于急躁，反而导致欲速则不达。针对这种现象，我建议销售经理每天开晨会时要求置业顾问大声朗读《世界上最伟大的推销员》中的每一个章节，以激发他们的斗志。一开始置业顾问不太适应，读得声音很小，而且不整齐，但慢慢养成习惯之后，他们读得越来越有感情了，而且声音高亢，充满斗志。在末尾，我让大家又加了一句话“新的一天又开始了，我满怀期待，迎接新的一天。今天，我像一艘高速起航的战舰，乘风破浪，披荆斩棘，笔直冲向胜利之门，任何艰难险阻都无法阻止我前进的步伐。今天，我将创造新的梦想和奇迹！”每天置业顾问读完之后，感觉热血沸腾，自信心逐渐恢复，销售业绩也慢慢有了明显的起色。

（2）销售培训。针对销售中遇到的困难和问题进行针对性的培训，努力提

高置业顾问的谈判能力。

（3）团队意识等方面的培训。可通过一些案例和大家分享，培养大家的团队意识和互助精神。

（4）传达公司相关信息指示，布置当天的工作安排。

2. 下午工作例会

（1）置业顾问将当天接待的客户情况向销售经理逐一汇报，销售经理和主管认真听取销售人员反映的问题，做好记录工作，并要求置业顾问及时反馈信息。

（2）销售经理对置业顾问提出的疑难问题以及客户提出的要求进行解答，并帮助置业顾问分析客户，加快意向客户的成交。

（3）销售经理对当天的工作进行小结，并提出下一步的工作要求和部署。

3. 销售经理日常工作流程

（1）将销售主管递交的各项报表进行总结、归纳。

（2）就销售过程中遇到的新问题进行及时反馈，并制订出培训方案和计划，以便在晨会进行讲解。

（3）与销售主管、置业顾问一起分析、研究客户，找出解决问题的办法。针对销售能力较差的置业顾问进行专门培训辅导。

（4）就销售中遇到的工程、财务、价格等方面的问题和相关部门负责人进行协调、沟通。

（5）和策划部、广告公司等部门研讨开盘方案、广告推广计划和各个销售节点的促销方案。

（6）销售各个阶段的内部认购、开盘、封顶、节假日促销、交房等工作的前期筹备。

（7）制订本月销售任务和工作进展情况表。

（8）对销售现场的接待、纪律，置业顾问的仪容、仪表等情况进行监督检查，发现问题应及时纠正。

附件1：

XX项目售楼部接待制度

（1）售楼接待中心采取轮流接待制度，由销售主管制订接待顺序表，销售严格按顺序接待，接待顺序表一经制订，不准更换。除明确表示是市调、洽谈业务或找人以外，所有人员一律视为接待。

（2）对于已上门的老客户、夜间值班接待的客户、早晨上班前接待的客户均不计入接待顺序，在早晨上班前接待的客户按先到的顺序接待，晚上值班的置业顾问按值班人员接待先后顺序接待。置业顾问在即将轮到自己接待时，若遇到私人事情需要处理，可事先向销售主管请假，征得同意之后，与其他置业顾问暂时调换接待顺序，置业顾问之间严禁私自调换接待顺序，一经发现，将予以处罚。置业顾问接待顺序在上一轮若进行了调整，下一轮接待仍必须按原顺序接待。

（3）置业顾问在轮到自己接待客户的时候，一律要认真接待，不得敷衍了事。若置业顾问流露出不耐烦的神态，销售主管有权暂停该置业顾问的接待资格。对于本公司员工带上门的客户，只要公司员工要求现场置业顾问给客户进行介绍，所接待的客户均计入接待顺序，包括无意向客户和不买房客户。

（4）在营销中心，只要客户走进售楼部，置业顾问若仍未起身介绍，则视为消极接待。对该置业顾问进行轮空三轮的处罚。若置业顾问不按接待顺序，争抢客户，则接待的客户成交后，业绩充公，对该置业顾问进行轮空三轮的处罚。若置业顾问在今后销售过程中仍不悔改，则将对置业顾问进行待岗3~15天的处罚。

（5）对于接听电话或电话邀约上门的客户，在客户没有明确提出找某置业顾问接待时，一律按接待顺序接待。若客户明确要求某位置业顾问接待时，则由该置业顾问接待。接待来电上门的客户均计入接待顺序，若因此出现某置业顾问连续接待的情况，则下一轮轮空。在置业顾问邀约客户期间，可根据客户的意向程度选择是否报上自己的姓名或留下联系方式，但必须负责邀约客户上门。置业顾问在接待老客户或新客户期间，由于接待时间过长而导致错过几轮接待时，不另外增补。

（6）在营销中心，置业顾问在请假、休息期间如遇到老客户上门，则由同组的置业顾问第一时间通知该置业顾问，若置业顾问想自己接待，则必须在15分钟之内赶回售楼部；若不想赶回售楼部，则可委托其他置业顾问接待。对于老客户再次上门，若代接待的置业顾问收取了客户的订金，则客户成交后，该客户的业绩和提成由二人平分。对于老客户上门次数在两次以上，若代接待的置业顾问收取了客户的订金，则客户成交后，该客户的销售业绩归第一次接待的置业顾问，提成按7：3进行分配。

（7）对于已成交的老客户或暂未成交但交了订金的老客户带新客户上门，上门的新客户都归原置业顾问接待，并计入接待顺序。若碰巧该置业顾问不在现场，则由同组置业顾问帮忙接待，销售业绩归原销售员。若该老客户未交订金，带新客户上门，未指明由原置业顾问接待的，则按顺序接待，新客户业绩归接待的置业顾问所有。若客户虽是经老客户介绍的，但是自己上门，在客户未提及找哪位置业顾问接待时，该客户按正常顺序接待。

（8）对于销售业绩的判定，原则上以第一次接待的置业顾问为主，但置业顾问必须填写销售部统一复印且编号的来访客户登记表并留下客户联系方式，报销售主管存档。若客户再次上门而该置业顾问正在销售现场接待其他客户，由其他置业顾问接待成交后，该业绩由第一次接待的置业顾问与最终签约成交的置业顾问平分。倘若第一次接待的置业顾问未留下联系方式，第二次上门后该客户未提及前次接待置业顾问的姓名，则该客户按正常顺序接待，成交的业绩归第二次接待的置业顾问所有。若客户经第一次接待的置业顾问联系6个月后仍未成交，那么该客户再次上门并未提及曾接待他的置业顾问时，则该客户按正常顺序接待，业绩归后接待的置业顾问所有。

（9）置业顾问若在接待过程中发现接待的客户为曾上门的老客户，则应马上告知原来接待的置业顾问，该接待不计入接待顺序，但仅限当天，若超过当天才发现，则置业顾问不得重新接待。若客户的亲属轮流上门，由不同置业顾问接待，则业绩判定为第一次接待的置业顾问与后几次接待并收取定金的置业顾问平分。

（10）置业顾问在工作期间若出现消极情绪，接待过程中对于售楼部规定

的要求不严格执行，经常出现低级错误、急功近利等现象，在警告无效的情况下，销售主管有权将该置业顾问进行待岗处理，待岗时间为1~15天。

（11）在接待过程中，若发生的问题在规定的接待制度以内，则严格遵照接待制度执行，不得更改。若超出接待制度规定的范畴，则由销售主管根据实际情况作出评判，置业顾问必须服从销售主管的安排。

附件2：

XX项目售楼部奖惩制度

为规范售楼部纪律，强化售楼员工的责任感和服务意识，对于不遵守售楼部规章制度的人员，售楼部采用罚款和扣积分相结合的处罚方式，具体条例如下：

（1）售楼部员工必须准时上班，按时下班，不得出现迟到、早退、旷工等现象，违者按以下条例进行罚款。

1）迟到时间在5分钟以内，罚款20元，扣2分。

2）迟到时间超过5分钟，罚款60元，扣3分。

3）迟到时间超过30分钟，则视为旷工，罚款300元，扣10分。

4）对于早退现象，罚款60元，扣3分，情节严重的将进行待岗3天的处分。

（2）售楼部员工必须按售楼部规定进行值班及打扫卫生，值班表一旦制订，不准随意调换，一经查实，视为缺勤处理，罚款20元，扣1分。

（3）售楼部员工需请事假的，必须按规定填写请假申请，经主管或经理签字认可方生效。未经主管或经理签字同意而擅自请事假的，视为旷工处理，第一次罚款300元，扣10分，第二次罚款300元，待岗7天，第三次勒令辞退。售楼部员工每月在正常轮休的情况下，最多只能请假一次，未请假的不得累计到下月。请假半天（未超过半天按半天计算）罚款30元，扣2分，一天罚款60元，扣4分，依此类推。对于员工请病假，在填写病假申请单经主管批准后，须在康复之后出具省级以上医院的诊断证明，可带薪休假一天，其余病假时间可进行调休，若员工不愿意调休，可视为请病假，按请事假制度罚款，不扣积分。员工若仅出具省级医院以下的诊断证明，则仅可调休一天。员工一个月只能调休

一次，否则视为旷工。每天请假员工不得超过2人，由主管统一安排，请假时间在1天以内，可报经主管批准生效，请假时间在3天以内，须报经经理签字才生效，超过3天，须报经×总经理同意方生效。员工的请假时间为每周日、一、二、三，其余时间除病假外一律不准请假。

（4）售楼部所有员工必须早晚开例会，早晨8：30所有员工集中在一起开晨会，超过开会时间1分钟，售楼员仍不能就座的，扣1分。售楼部员工在开会期间，手机一律调到振动状态，违者扣1分。接听电话时间不得超过1分钟，违者扣1分。员工在开会期间一律要认真、严肃，带好笔记本，做好记录，若发现交头接耳、嘻嘻哈哈、传字条、心不在焉、东张西望、玩手机、打瞌睡、不带笔记本等消极行为，扣1分，员工在工作时间接听私人电话不得超过3分钟，违者罚款20元，扣1分。

（5）售楼部员工在任何时间内，不得用售楼部电话拨打私人电话，经发现主动承认的，扣2分，未主动承认被事后发现的，扣4分。售楼部员工带客户看房或外出办事，必须随身携带手机，保持联络。售楼部员工在休息时间，手机在上午9：00—晚上10：00必须保持开机状态，若出现手机关机或无法联系的情况，则扣1分。

（6）售楼部员工在工作时间必须按规定穿统一的职业装，佩戴胸牌，员工的上班时间以职业装穿戴整齐为准。超过上班时间才穿好职业装的，则视为迟到，并进行相应罚款扣分。员工未穿职业装或未按主管规定穿职业装或职业装穿着不规范的，则一律进行处罚。售楼部员工在8：30以前未戴胸牌的，扣1分，穿着不规范的，扣2分，并立即穿整齐。职业装未放在售楼部的，勒令回家穿好之后再上班，所耽误的时间视为缺勤，缺勤半天罚款50元，扣3分，缺勤一天罚款100元，扣6分，依此类推。员工穿戴整齐后才能上班。女员工化淡妆，不得带过多的装饰品，不得浓妆艳抹，不得染有色指甲油；男员工不留长发，不准染发，所有员工一律不准穿拖鞋上班。如果售楼部员工违反上述规定，罚款20元，扣2分。

（7）售楼部员工在工作时间内，必须按销售主管的要求各就各位，顺位第一名置业顾问必须站在左侧门边迎接客户，接待台安排两名置业顾问接听电话，

其余置业顾问在员工办公室等待客户。站立员工不得随意走动，否则扣1分；如有事确需离开，必须与其他人暂换直至回来。站立员工在未接待客户的情况下，15分钟后可与前台员工换位，直至客户来访。接待大厅的3名置业顾问在未完成工作之前或未得到主管同意的情况下，不得以任何理由离开，否则视为脱岗，扣3分。中午由顺位的2名员工值班，其中一人站在门口，另外一人负责接听电话并做好准备接待工作。站立员工必须在第一时间帮客户开门，违者扣1分。办公室的置业顾问在工作时间不得以任何理由到接待大厅与接待人员讲话，违者扣2分。如遇到特殊情况，须经主管同意。若办公室的置业顾问未经销售主管的同意离开岗位时间超过15分钟，则视为脱岗，罚款40元，扣2分。办公室员工外出办事必须填写外出证明单，主管签字方可外出，员工擅自外出扣1分，员工外出时间超过填写证明单上的时间，扣1分。若员工因个人私事外出超过规定时间，经主管批准后扣1分。

（8）客户就座之后3分钟内，由最后一名接待的置业顾问为客户倒水；违者扣2分。

（9）如果休息日客户要来，销售员必须按时上班，可另外调休（除周六、周日）。如置业顾问未按时上班，则不予调休，成交后也没有奖励。

（10）老客户来访如遇其置业顾问不在，则必须第一时间通知该置业顾问，如果不能及时赶到，由同组置业顾问负责接待，如果同组的置业顾问也不能接待，则由该置业顾问指定一名同事代为接待，如果不按规定接待的扣2分。

（11）打印网上合同错误的扣1分。

（12）售楼部员工不允许在工作时间吃任何食物，在工作时间不准上网打游戏、聊天，看与房地产无关的信息，在任何时间不准上网打游戏、看电视、电影，不准带随身听、MP3上班，违者罚款20元，扣2分。员工上班时间不得随意说笑、聊天、谈论与工作无关的话题，不得看与房地产无关的报纸、书籍、杂志、小说等书籍。若员工在办公室违反上述规定，则扣1分；若员工在接待大厅、洽谈区违反上述规定，则扣3分。员工在售楼部接待大厅、洽谈区的任何时间，不得大声说笑、喧哗，不得发出较大响声或打闹嬉戏，若违反上述规定，则扣4分。在工作时间，员工在办公室违反上述规定，则扣2分。

（13）售楼中心女性员工在早上8：30以前必须化妆完毕，8：30准时集中开会，不得因化妆时间过长而影响开会时间，女性员工在8：30之后不得再化妆打扮，违者扣2分。

（14）售楼部员工在任何时间不准在售楼部接待大厅吃早饭、午饭或晚饭，违者扣2分。

（15）售楼部员工午休时间为上午12：00~下午2：00，仅限于不在接待大厅值班的人员，员工休息区仅限于办公室。若员工在其他区域休息，扣1分，超过上班时间仍在午休，扣2分。售楼部在午休时间必须保证2个员工值班，值班人员为顺位接待的置业顾问。员工外出就餐也必须填写外出证明单，超过时间返回，扣1分，迟到罚款20元，扣2分。售楼部所有员工在工作期间必须保持良好的精神面貌，不得出现上班打瞌睡、精神怠倦等现象，不得带情绪上班。如果售楼部员工在办公室工作时间打瞌睡、趴在桌上睡觉，扣2分。如果售楼部员工在接待大厅工作时间打瞌睡、趴在桌上睡觉，扣4分。

（16）售楼部员工禁止收取客户任何礼品，违者处以200~1000元不等的罚款，扣5分。在工作时间(包括午休时间)禁止和客户外出吃饭，违者罚款50元，扣2分。在客户未成交之前，售楼部员工禁止在任何时间和客户出去吃饭。

（17）接待客户必须积极主动，如遇消极接待扣2分。消极接待包括：在客户未提出异议时未能主动全面介绍沙盘或者是一问一答式介绍；在接待客户过程中表情轻蔑，不屑一顾；在客户还未离开售楼部而未做跟踪服务、中断服务的；因为语言或动作不礼貌而与客户发生争执和冲突的等。

（18）不论何种理由，遭到客户投诉的置业顾问扣5分。

（19）售楼部设全勤奖，若售楼部员工在一个月的工作期间没有迟到、早退、请假、旷工、缺勤、脱岗记录，则可获得50元的奖励。

（20）售楼部各员工之间应保持高度团结、和谐，禁止拉帮结派，破坏团结。员工禁止私下议论售楼部同事的工作、业余生活等日常行为，禁止对公司以及公司其他部门的同事说三道四、评头论足，禁止打听其他同事的收入情况。员工之间若产生摩擦和矛盾，应在第一时间积极沟通，互相谅解，达成共识。若协商不成，则可向销售主管及时反馈，售楼中心禁止员工越级

汇报或私下树立敌对情绪。若违反以上规定，则视情节轻重处以50~1000元的罚款，扣5分。

（21）在工作中，对于销售经理在销售方面的要求和准则，员工擅自违背的，处以50元的罚款，扣2分，情节严重的待岗3~7天。对于不服从销售主管处罚规定的员工，销售主管有权将该员工待岗处理，待岗时间为3~7天。

（22）在销售工作中，员工出现客户洽询表未及时填写、未做跟踪反馈记录，因个人问题填写买卖合同出错，虚假承诺、误导客户等现象，扣1~2分，情节严重的待岗3~7天。

（23）售楼部每位员工当月的积分为100分，时间从当月第一天到月末，下个月重新计算积分。如违反售楼部上述规定则扣除相应积分。如果员工当月的积分被扣至80分以下，则售楼部经理将对该员工进行待岗7天（不含休息日）的处罚。员工在待岗期间仍然要进行规章制度考核。员工因违纪连续两个月待岗或待岗次数达到3次，则售楼部经理将向×总经理如实汇报，并有权辞退该员工。3个月累计积分最高的员工将给予奖励。

（24）每季度扣分超过30分且扣分最高的人罚款800元；扣分超过30分且扣分达第二位的人罚款500元；扣分低于10分且最少的人给予500元的奖励；每季度考核一次业绩，最后三名将做待岗处理，具体处理办法为：本季度业绩为最后三名且未完成销售任务的，但是上季度业绩在前三位的人待岗3～5天；本季度业绩为最后三名且未完成销售任务的，但是上季度业绩在中间两位的人待岗5~7天；本季度业绩为最后三名且未完成销售任务的，但是上季度业绩也排后三位的人待岗7~15天。具体待岗时间视置业顾问的日常表现在季度末由销售经理确定。

（25）销售主管严格按置业顾问的行为准则进行考核，同时必须负责好售楼部现场的管理工作，如发现售楼人员有违规行为，应严格按照奖惩条例进行处罚。

（26）售楼部经理负责售楼部现场的监督工作，督促销售主管对销售现场的严格管理，售楼部经理不参与全勤奖的分配，除置业顾问的接待礼仪和要求不需要执行外，其余的制度必须严格遵守。

（27）本规章制度的未尽事宜，售楼部经理可根据实际情况进行增减修改，修订后的规章制度同样具有约束力。

签字认可：

附件3：

XX项目售楼部团体奖励配合制度

本制度采用现金奖励和积分奖励相结合的方式，旨在鼓励售楼部团体合作的精神。

（1）带非本人未成交客户看房一次，奖励现金20元并积分20分，带非本人成交客户看房一次，奖励现金10元并积分10分。

（2）为非本人客户做购房讲解超过15分钟积5分；超过30分钟积10分；超过1小时积20分，不再奖励，依次累加；但此项不得与第一条累计。

（3）如置业顾问不在售楼部现场，其客户上门后由其指定的置业顾问接待并当场签约客户的，小订的奖励现金10元并积10分；大定或直接签定购房合同的，奖励现金20元并积20分；但此项不得与第二条累计。

（4）与同事做谈判配合，直接导致客户成交的，奖励现金20元并积20分。

（5）帮助同事打印网上合同的积5分。

（6）如置业顾问不在售楼部现场，帮助其客户办理交纳小订、大定或是小订转大定的手续的积5分，不再奖励。

（7）如置业顾问不在售楼部现场，帮助其客户签定购房合同的奖励现金20元并积20分；协助同事签定购房合同的，如帮助抄写合同的积5分，不再奖励。

（8）售楼部每月按积分排名，前两名予以现金奖励。

Chapter 5

第5章 提升房地产销售业绩的必杀技

第1节　细节为王，树立榜样

要想提升房地产销售业绩，首先要从提高置业顾问成交率开始。如何提高成交率，应该从以下几个方面入手：

一、严格销售接待流程，做到一丝不苟

销售接待流程是销售管理者制订的接待规范，在销售过程中往往能起到事半功倍的作用。对于销售流程的落实，要做到严格，一丝不苟。对于置业顾问出现的不按销售接待流程接待客户的情况，一定要严格予以纠正，不能有丝毫马虎，逐渐让置业顾问形成一种销售习惯，发挥最大的效能。

二、 不定期强化培训，提升置业顾问的销售动力

针对不同的销售阶段，置业顾问对待客户的解说词是不尽相同的。所以，销售管理者在完成项目的基础培训之后，还要根据案场遇到的新问题不断给置业顾问进行强化培训，让置业顾问不断掌握新的专业知识。培训的形式和手法可以多种多样，不要千篇一律，让置业顾问产生厌烦情绪。通过培训提高置业顾问的实战经验，让大家对销售的理解不断加深，不至于原地踏步，磨灭斗志。

三、注重销售经验分享，树立榜样

销售管理者要在团队内部形成良好的学习、交流氛围，积极组织大家参与销售经验分享会。让大家通过互相学习，取长补短，弥补每个置业顾问自身的不足和缺陷，这样会有利于整个团队销售能力的提高。销售管理者可以以业绩优秀的置业顾问为榜样，激发大家的斗志和积极性。

四、良性竞争，末位淘汰

在保证营销中心团结协作的基础上，采取必要的良性竞争，对于提高置业顾问的销售能力、提升销售业绩大有帮助。实践证明，在一定的销售压力下，置业顾问往往能够激发出超乎寻常的潜能，充满斗志地去完成销售任务。而如果整天无事可做，毫无压力，则易滋生消极懈怠的情绪，对于销售业绩的提升非常不利。所以，对于表现不好的置业顾问可以采取末位淘汰或者末位待岗的方式，让每个置业顾问都竭尽全力去完成销售任务。当然，末位淘汰的方式不宜走极端，只要全力以赴即可，惩罚手段过于严厉，反而适得其反。

案例：

早期某著名房地产代理公司对于销售执行要求相当之高，甚至达到了严苛的地步。案场经理不仅要求置业顾问严格执行销售接待流程，案场经理甚至要求置业顾问在每次接待过程中用录音笔记录下和客户谈判的每一个细节，并在晚上的工作例会中指出置业顾问谈判技巧中的优缺点以及待改进的地方。每隔一周左右的时间，案场经理会进行针对性培训，不仅自己亲身示范，而且要求每个置业顾问进行演示，对于表现优异的置业顾问进行表扬，而对表现不合格的置业顾问进行整改，直至达到满意。为了调动大家的工作积极性，案场经理采用了非常严格的末位淘汰制度。对于每周业绩排名末尾的置业顾问，要进行待岗3天的处罚，一个月未能完成销售任务的置业顾问进行末尾淘汰。在销售初期，案场约有20名置业顾问，经过数轮淘汰之后，案场只剩下8名置业顾问，他们个个身经百战，实战经验丰富。他们所销售的楼盘并没有突出的优势，但凭着他们自身超强的个人能力，销售业绩一直在周边区域名列前茅。

第2节　有的放矢，标本兼治

在很多楼盘的销售过程中，强化置业顾问的销售技能只是提升销售业绩的

一个方面，仅仅做到这一点还是远远不够的。作为销售管理者，一定要从全盘把控项目，通过专业的分析和论证楼盘究竟存在哪些不足和缺陷，应该如何对症下药，做到标本兼治，这样才能在短时间内大幅提升销售业绩。下面，我将介绍操盘过程中较为常见的销售不畅的原因，并着力寻求解决之道。

一、 地段偏远，客户稀少

解决之道：

（1）在中心城区人流量集中的场所设立外展点，扩大楼盘的影响力和知名度。

（2）强化派单一对一促销，通过外展点和看房专车带客户上门。

（3）和知名电商合作，通过电商带客户上门，并进行团购策划活动，吸引更多的人气。

（4）不定期举办活动营销，通过赠送礼品等形式，和业主建立良好的关系，通过业主带动更多的新客户上门买房。

案例：

全国某著名品牌公司在×××开发了一个大型住宅项目。由于该地段属于××市较偏远地段，交通极为不便，周边几乎没有配套设施。之前一些小型的开发商也在这里从事开发，销售状况都很不理想。该公司进驻之后，充分利用自身的资源优势，从以下几个方面入手进行全方位的品牌包装和推广。其一，聘请全国知名的代理公司进行联合代理，提升销售团队的专业水准；其二，设置多个销售外展点，并招聘大量的派单员进行派单推广，提高项目的知名度和影响力；其三，通过打造自身项目的配套设施来弥补项目地段的缺陷，让客户买得放心；其四，进行地毯式的广告宣传攻势，通过公司自身的品牌影响力吸引客户上门参观。通过一系列的组合拳，该项目获得了空前的成功，不仅没有重蹈之前开发商的覆辙，反而成为当地卖得最好的项目之一。

二、 区域供应量太大，同质化竞争严重

解决之道：

（1）对周边竞争楼盘进行详细的市场调研，提炼自身楼盘的差异化优势，并进行重点宣传推广。

（2）对置业顾问进行强化培训，针对周边的竞争楼盘制订销售说辞，让客户对楼盘产生兴趣。

（3）针对楼盘的差异化优势制订一系列的促销方案，吸引客户的眼球，提高楼盘的品牌形象，扩大影响力，获得客户的认同感。

（4）对于部分楼层、朝向较差的房源，以特价房的形式推向市场，通过价格优势抢占市场份额，击败竞争对手。

案例：

某品牌开发商在某地段开发了一个住宅项目。由于该地段临靠三环，发展前景诱人，吸引了不少大型开发商进驻。据粗略估计，有将近30个在售住宅项目，竞争极其激烈。该品牌开发公司在综合评估了竞争对手的优劣势之后，提炼出了自身项目“赠送面积较大，得房率较高”的差异化优势，并通过广告宣传打出“买两房变三房，100%得房率”的极具煽动性的推广口号，让不少客户蜂拥而至。在激烈的市场竞争中，该项目的售价要比周边楼盘高出不少，但凭借着高性价比的综合优势，几乎每次推盘都全部售罄，2013年获得该地区销售冠军。

三、 户型面积偏大，总价过高

（1）针对面积偏大的户型设计样板房，通过豪华、精美的装修打动客户，使其产生购买意向。

（2）采用针对性的促销活动，比如买房免契税、赠送物业管理费等，吸引客户购买。

（3）采用多重优惠手段，通过一定折扣的让利，让客户觉得购买的房屋物有所值。

案例：

我公司代理的某项目，前期两室两厅和小面积的三室两厅都销售得不错，但140m²以上的三室两厅和四室两厅一直去化困难。针对这一现状，公司策划部建议开发商对大面积户型重新定位包装，做出两套装修豪华的样板房，以吸引客户眼球。同时，对于购买140m²户型推出买房免契税的促销活动。在价格方面，为了尽快吸引客户购买，案场经理有意将成交折扣相应拉大，对于普通住宅，仅给予九八折的优惠，而对于大面积的户型，折扣可以达到九五折，对于客带客，还赠送三年的物业管理费。这一推广手段起到了意想不到的效果，在短短数月不到的时间，客户之间口口相传，大面积户型销售相当理想，甚至超过了小面积户型。

四、 项目规模较小，开发商知名度欠缺

（1）对开发商进行适当的包装、宣传，凸显开发商的一些具体的优势。

（2）对置业顾问进行专业培训，突出项目的优势，让客户觉得项目物美价廉，性价比高。

（3）对于项目的园林景观设计力求精细、高档，可先营造一部分园林景观和环境，吸引客户参观。

五、 售价高于周边竞争楼盘，项目优势不够明显

（1）通过市场调研，提炼出项目的优势，进行差异化推广宣传。

（2）强化置业顾问的说辞和销售技巧，通过专业分析引导客户。

（3）对于部分房源以特价房的形式吸引客户，提高项目的人气和品牌影响力。

（4）随时关注竞争楼盘的动态，根据竞争对手的情况调整销售策略。

六、楼盘定位过高，意向客户数量稀少

（1）对开发商进行品牌营销，通过开发商自身的品牌知名度来发展高端客户，通过口碑进行宣传推广。

（2）调整广告推广策略，通过高端渠道营销，找准购买楼盘的高端客户，推广自身的产品。

（3）举行一系列针对高端客户的促销活动，比如音乐会、高尔夫球会，借机宣传产品的品牌优势。

案例：

某品牌开发商开发别墅项目，由于产品定位较高，售价不菲，上门客户数量稀少，销售平平。为了扭转这一被动局面，开发商决定采用一系列的策划活动进行圈层营销。该别墅项目由于临靠高尔夫球场，具备得天独厚的自然景观资源优势，前去打高尔夫的客户也相当多，但之前没有充分利用好这一资源。公司策划部精心策划了高尔夫球比赛，组织高端客户参与其中，并在媒体上进行一系列的宣传活动，为高尔夫比赛预热。比赛当天，很多客户来到高尔夫球场进行比赛训练，大多数客户被带着参观了别墅项目，并得到了公司赠送的精美礼品，大大提升了项目的人气。通过一系列的活动，该项目在高端客户群中逐渐形成了口碑效应，不少高端客户纷纷带着他们的亲朋好友上门参观，别墅项目自此取得了不俗的销售业绩。

七、 户型设计不合理，浪费面积太大

（1）请专业的设计公司对户型进行样板房设计，规避户型的劣势和不足，强化优势，让客户尽量满意。

（2）对设计不合理的户型适当调整价格，并进行一定的折扣优惠，激发客户的购买欲望。

（3）对设计不合理的户型以特价房的形式进行让利优惠。

八、 广告投入收效甚微，客户犹豫观望

（1）对广告设计内容、画面进行调整，找准项目的定位和卖点，重新包装推广。

（2）对广告推广渠道进行分析总结，找准目标客户，采用针对性较强的推广手段。

（3）采用冲击力极强的促销手段，吸引客户上门参观，激发客户的购买欲望。

（4）强化置业顾问的专业能力和谈判技巧，让客户尽快下定决心购买。

案例：

某代理公司在三线城市接洽了一个中高端项目。由于策划人员专业能力欠缺，对市场把握不准，产品推广方案未能迎合市场需求，结果开发商花了大把银子，不仅未能取得预期效果，反而使销售工作举步维艰。开发商换掉代理公司之后，重新聘请了一家专业的策划公司。该公司通过详细的市场调研发现，之前的公司过于强调项目的地段和升值潜力，而忽略了项目自身的最大优势——地源热泵系统，这在三线城市是独一无二的。于是，策划公司便围绕着项目的这一核心优势进行包装和炒作，让意向客户逐渐了解并熟悉它的卖点和优点，激发其购买欲望。策划公司对广告版面设计、推广口号都重新进行了定位和包装，并配合一系列的事件营销，扩大了产品的知名度和认可度，销售一改之前的颓势，取得了相当不错的业绩。

九、 产品设计粗糙，口碑较差

（1）对产品局部进行调整，突出项目的优势和卖点，并让客户亲身感受到。

（2）突出产品的价格优势，提高客户对产品的认同度，产生购买意愿。

（3）提高物业管理水准和质量，通过一系列的软性服务提升产品的形象和档次，化解购买客户的牢骚和不满。

十、 产品定位失败，无法满足客户需求

（1）通过专业的市场调研和分析判断，对产品进行重新定位和包装，尽可能迎合客户的需求。

（2）对产品设计进行局部调整，通过规划方案的改动来迎合市场需求。

（3）强化营销推广渠道，尽可能找准目标客户，推广自身产品。

案例:

我公司在某三线城市接洽了一个顾问项目。该项目地理位置优越，配套设施完善，发展潜力巨大。但该项目定位存在着较大的问题，规划为10万m^2的项目，住宅的体量仅为1.5万m^2，其余全部为商业和写字楼。在销售过程中，由于商业面积较大，写字楼在三线城市并不受欢迎，未来的销售难度非常之大。策划部考虑到项目存在的问题，通过专业的调研得出结论，应将写字楼进行设计变更，将其定位成酒店式商务公寓，并采用包租的形式对外进行出售。由于商业面积较大，我公司建议先引进主力店，在扩大项目的人气和知名度之后，再进行招商工作。在我公司的专业建议下，开发商及时调整了产品设计方案，并重新进行了设计规划。由于迎合了市场需求，酒店式公寓一推向市场，销售非常火爆，一期几乎销售一空，取得了良好的销售业绩。

第3节　走出去，请进来，主动出击

在当下的房地产市场行情下，销售管理者仅靠铺天盖地的广告宣传，置业顾问坐在营销中心守株待兔等待客户上门是远远不够的。因为在限购不放松的情况下，真正的购买者数量往往有限，过多、过滥的广告，难免会让消费者产生视觉疲劳，无从选择。所以，要想让意向客户真正对自己销售的楼盘感兴趣，还须进行一对一的销售，让客户了解、认知我们的产品。

一、派单推广

这是目前最为流行的促销模式。派单推广虽然运用很普遍，但效果却不尽相同。有的楼盘派单推广效果非常明显，客户上门量较多，而有的楼盘则依旧门前冷落车马稀，这取决于派单人员的管理和派单方法。事实证明，拥有良好

的管理水平、扎实的团队和有效的派单手段，往往在楼盘销售中起到非常关键的作用，这里将一些重要的因素进行归纳小结。

1. 派单人员的选择

一般而言，对于派单人员的选择有一些固定的要求。比如，派单人员基本上以年龄稍大的下岗、退休、无业人员为宜，在校大学生、刚毕业的学生由于责任心较差，尽量不予考虑。另外，在某个区开发的楼盘，尽量在该区找派单人员，最好不要跨区招聘，因为本区的人员对路径、周边配套较为熟悉，比较容易工作。派单人员的责任心一定要强，对于一些搞兼职的派单员，一律不能录用。

2. 派单人员的管理

（1）统一着装。对于派单员要定制统一的工作制服，上面要有楼盘的LOGO和名称，这样既能够体现出派单人员的身份，又能起到很好的广告推广作用，团队的职业性也能够得到充分的体现。

（2）严格考勤。每天派单员必须在组长的带领下早晚按时签到，进行严格的考勤。对于迟到、早退、请假的派单员，要严格按照制度处罚，这样才能形成一个坚强的整体，不至于纪律涣散，难以发挥效能。

（3）召开晨会，反馈情况。每天派单组长要召开晨会，让派单员将昨天的发单情况进行汇报，针对派单遇到的问题及时进行小结，对于专业上遇到的问题，要随时向案场负责人进行反馈，并提出解决办法。

3. 派单区域的选择

对于很多销售管理者而言，派单人员的散发区域并没有明确的规定，这样容易造成派单人员的随意散发，往往起不到很好的作用。在销售筹备阶段，派单员应该采用地毯式轰炸为主，通过扫楼、上门派发等形式，在最短的时间内扩大楼盘的知名度，后期可以针对商超、竞争楼盘进行定点派发，以提高意向客户的准确性。对于派发的区域、工作计划，销售管理者要结合项目的实际情况列出一份详细的工作计划表，在发单过程中根据实际情况进行调整，以达到最佳的派发效果。

4. 派单人员的培训

派单人员的培训工作主要由案场负责人和置业顾问共同完成。在派单人员的培训初期工作中，由案场负责人进行统一的培训工作，但仅靠案场负责人培训是远远不够的，还需要置业顾问不断地跟进，强化培训，以达到理想的效果。具体的培训方式可采用以下两种手段：

（1）分组培训。将置业顾问分成两个小组，以分组形式对每组派单员进行培训。这种方式既可以加强销售团队内部的竞争，又可以激发置业顾问和派单员的主观能动性，是一种比较理想的培训方法。每次开完晨会之后，每组的置业顾问便召集本组的派单员，对于派发区域、派单遇到的问题进行汇总、交流，并激发他们的工作积极性，产生良好的培训效果。

（2）一对一、一对多培训。将派单员平均分配到每名置业顾问手中，由置业顾问进行一对一、一对多的专业培训指导。派单员所带的上门客户由负责培训的置业顾问接待。这种模式竞争更为激烈，有利于调动每位置业顾问的工作积极性，想尽一切办法让派单员带客户上门。但也存在着一定的不足，如果某些置业顾问或者派单员的水平不高，长期不出业绩，容易降低他们的工作积极性，消极懈怠，影响团队士气。

5. 派单人员的监督及考核

派单人员散发的效果如何，必须通过有效监督、业绩考核来衡量。很多案场负责人只注重业绩考核，对于监督执行不够重视，长此以往，容易造成发单员的消极懈怠。因此，公司内部必须安排专人进行定点抽查，遇到问题从严处罚，以保证派单工作的连续性。对于业绩考核，主要以来电量和上门量作为考核指标，对于业绩表现较好的派单员要进行物质奖励，对于达不到要求的派单员要进行处罚，甚至辞退。

二、社区、商超活动促销

在项目推盘过程中，往往采用派单推广和社区、商超定点促销相结合的销售推广模式，以最大限度地抢占客户资源。社区、商超活动一般由专业的活动策划公司组织，案场负责人安排置业顾问现场答疑，并进行促销。这一类促销活动形式多样，要根据项目的实际情况和意向客户的喜好、兴趣而定，只要针

对性强、有的放矢，往往能起到较好的宣传效果。

三、上门拜访

上门拜访的方式目前似乎并不多见，很多案场管理者认为这种方式主要针对写字楼的销售，其实并不尽然。对于很多住宅的销售，上门拜访也是非常有效的手段。当然，上门拜访并不等同于陌生拜访，而是一种很有目的性的上门服务。

案例：

我公司策划顾问的某项目，位于××市××大道，是一个7万m^2左右的小项目。由于项目规模不大，广告投入量较小，所以只能在派单推广和上门拜访方面做文章。由于2014年××市房地产竞争异常激烈，且买房客户观望心态较为严重，要想在市场中脱颖而出，必须另辟蹊径。我公司建议开发商采用“走出去，请进来”的销售策略，通过定点走访拆迁办，充分挖掘拆迁户的购买潜力，通过派单销售和社区、商超定点促销的手段加大客户的上访量。销售经理在招聘发单员之后，对他们进行了严格的管理，每天早晚例会，并定点抽查1～2次。每个月，都给发单员规定了具体的任务指标，比如要留下多少意向客户的电话，带多少客户上门，对于不合格的发单员进行末位淘汰。通过几个月的努力，该项目在开盘前已经成功洽谈了一个拆迁单位，组织进行团购，消化了项目20%的房源。项目在开盘前期已经积累了千余组客户，发售VIP护照500余个，开盘当天解筹率达到了80%，顺利完成了公司下达的销售任务。

第4节　求新求变，刺激营销

在房地产竞争越来越激烈的当下，对于楼盘的促销手法，可谓千变万化，形式丰富多样。但万变不离其宗，究其一点，无论采用哪些营销手法，都要抓住客户的心，围绕客户的需求做文章。如果营销管理者和策划人员一味闭门造车，脱离实际，那么再好的策划方案也只能是南辕北辙，谬以千里。所以，在求新求变的同时，一定要迎合消费者的心态，做到有的放矢，才能达到最佳的效果。下面介绍几种当下最有实效性的营销手段。

一、 活动营销

这是较为普遍的一种促销形式，是根据楼盘的档次、定位以及消费者的喜好、兴趣而量身定制的策划活动，可以起到吸引眼球、促进销售的作用。活动

营销已经有相当长的历史，营销手法也是千变万化、形式多样，不少活动营销已经用得过多、过滥，起不到应有的效果。所以，活动营销应该推陈出新，出奇制胜，才能产生轰动效应。

案例：

某专业广告策划公司在三线城市策划了一次非常成功的活动营销。项目位于经济开发区内，规模较大，但地段较为偏远，知名度不高，很难赢得客户的认同。为了吸引眼球，制造轰动效应，广告公司精心策划了“10万元征案名”活动，通过当地的一些主流媒体和网络竞相报道，形成了非常强大的口碑宣传。由于这次活动营销在当地属于首次，而且城市规模不大，易于传播，在短期内形成了轰动效应，不少市民非常踊跃，纷纷参与，以至于项目尚未推向市场，已经名声大噪。在开盘当天，项目销售非常成功，一期开盘即已售罄，在当地创造了一个不小的销售奇迹。

二、 特价房促销

将少数房源以特价房的形式对外出售，通过低价吸引客户。特价房一般以一口价的形式推出，通常能够达到促销的目的。通过特价房的推出，既可以试探消费者的心理价位，制订与之对应的销售策略，又可以去化一部分房源，尽快回笼资金，达到一箭双雕的目的。

案例：

位于××市××区的某项目在开盘当天便采用了特价房促销的销售策略。在开盘前的报纸广告宣传中，以超低的起价6680/m^{2}吊足了客户的胃口。在开盘当天推出了数十套特价房，以烘托现场的气氛和人气。众多客户纷纷上门选房。不少购房者就是冲着特价房而来的，所以现场气氛营造得较为热烈，也基本上达到了预期的效果。

三、 优惠让利促销

对于部分面积较大、总价较高的房源，可以采用让利促销的方式，让购买者能够感觉自己真正得到了实惠，觉得物有所值，进而下定购买决心。

案例：

我公司代理的某楼盘位于闹市中心，由于售价较高，大面积户型销售不畅。为了尽快回笼资金，开发商推出了买房赠送车位的活动。对于购买大面积户型的客户，开

发商承诺可以给客户免费使用停车位5年的优惠。由于买大面积户型的客户绝大多数都有私家车，这一促销活动对他们而言有较强的吸引力，对销售产生了非常积极的作用。

四、首付分期促销

对于资金实力有限，但购买意向较强的客户，可以采用首付分期的方式，即先让客户交部分首付款，剩余的首付款在指定时间内付清，这样既可以让客户下定购买决心，又可以达到有效的促销效果，能够对销售起到积极的促进作用。

案例：

2014年某市楼市竞争极其激烈，众多楼盘纷纷绞尽脑汁推陈出新。某地产公司在该市便推出了首付分期的促销方式，购房者可先付一部分首付，剩余的首付款在三个月之内付清，同时还可以享受一定的优惠折扣。对于品牌开发商而言，此举无疑是放低身段，充分迎合了消费者的需求。首付分期一经推出，立刻吸引了不少有意向购买但资金实力有限的客户，对于销售起到了积极的促进作用。

五、老带新让利促销

针对已成交的业主带新客户上门成交，通过购物卡、现金、免物业管理费的形式，对新老客户进行物质奖励，可以激发老业主的积极性，又能够让新业主得到实惠，是一种非常有效的促销手段。

案例：

某集团在××市开发楼盘10余年，积累了丰富的开发经验并赢得了良好的口碑。公司开发的某项目一、二期已经售罄，三期准备对外发售。进入2014年以来，该市开发项目越来越多，市场竞争非常激烈。该集团决定从前期的老业主开始营销。置业顾问先通过短信告知客户上门领礼品，随后策划公司在主要路口和楼栋张贴了大量的海报和条幅，并将案场氛围布置得非常热烈，恭迎老业主上门领礼品，并推出老业主带新业主上门成交，对新老业主赠送面值1000元购物卡并让买房客户享受额外优惠活动。经过精心的筹备之后，老业主的热情被完全点燃了，纷纷介绍亲朋好友购房。在开盘当天，成交的客户不少都是老业主介绍的客户，取得了非常好的销售业绩。

六、 提供低息抵押贷款

由于房贷利率并未下调，将不少有意向购房的客户拒之门外。开发商如果能够对买房客户提供抵押贷款，让客户只需要交一部分首付款即可购房，剩余进行抵押贷款，这对于买房的客户而言，吸引力无疑是巨大的。

案例:

位于××市某造纸厂附近的某项目为百万平方米的超级大盘。但由于地段偏远，客户上门量较少，销售面临严峻考验。开发商为了尽快回笼资金，推出了低息抵押贷款的优惠活动。对于已经被限贷的客户，开发商给客户提供担保，客户只要交30%的首付款即可买房，然后根据贷款年限每月还款。这种促销活动一经推出，立刻吸引了大量的客户上门认筹。开盘当天，该项目以均价6000元/m^2的低价推出，加上非常具有诱惑力的贷款方式，成功销售了300余套房源，去化率超过90%，在低迷的市场行情下创造了销售奇迹。

Chapter 6

第6章

房地产销售的领导艺术

第1节 铸造团队之魂

一、售楼部需要铸造团队之魂

要想成为一名优秀的领导者，打造团队之魂必不可少。团队之魂能够让整个售楼部形成密不可分的整体，发挥整个团队的作战能力，对于任何一个售楼部都是不可或缺的，是售楼部的核心竞争力。我们来看看电视剧《亮剑》中李云龙演讲的一段话："任何一支部队都有自己的传统，传统是什么？传统是一种性格，是一种气质。这种传统和性格是由这支部队组建时，首任军事首长的性格和气质决定的，他给这支部队注入了灵魂。从此，不管岁月流逝，人员更迭，这支部队灵魂永在。同志们，这是什么？这就是我们的军魂。"军队有军魂，作为一个售楼部团队，也应该有团队之魂。

1. 什么是售楼部团队之魂

团队之魂指的是一个售楼部的全体员工展示出与众不同的一系列外在和内在的气质和修养。比如积极向上、团结协作、纪律严明、服务热情、开朗自信、专业知识深厚等。它包含以下几个方面的含义。

（1）团队之魂并不是一种外在的修饰和刻意的打造，更多的是一种内在的修养和所散发出的人格魅力。

案例：

在我原来从事销售工作时，只要一有时间，就会和朋友一起去考察调研楼盘。我发现在不同的售楼部，置业顾问所表现出来的状态和气质是截然不同的。有的售楼部，置业顾问虽然都统一穿了职业装，佩戴也相当整齐，显得一丝不苟，但只要置业顾问一开口，我就会发现，他们所表现出来的状态和身上的着装并不匹配。虽然有的置业顾问表面光鲜靓丽，但谈吐非常不得体，甚至连基本的专业常识都不懂，而且非常不自信，很明显未受过专业培训。而有的售楼部则不然，虽然接待客户的置业顾问形象一般，但非常具有亲和力，谈吐也相当专业，而且非常健谈。他们能够深深吸引住客户，让客户跟着他们的思路走，使其不知不觉喜欢上项目，很明显这些置业顾问都受过专业培训，而且实战经验丰富，信心十足。与那些仅靠穿戴包装出来的置业顾问相比，显然要高出一截。

（2）团队之魂并不是售楼部某个成员的杰出表现，而应该是整体表现出来的一种气质、性格。

案例：

在我培训的几个高档项目里，发现了一个非常有趣的现象，就是置业顾问的专业水准参差不齐，而且水平相差很大。我每次培训完进行专业技能的考核时，少数非常拔尖的置业顾问能够完全按照我的要求熟练地介绍产品，并且对客户的刁钻提问对答如流，显得非常自信；而另外一部分置业顾问介绍产品时则吞吞吐吐，不知所云，一问三不知，显得非常稚嫩。这一现象说明售楼部本身在挑选人才方面就存在着一定的问题，有的置业顾问根本不适合从事销售工作，但却被选进销售团队，这样直接导致了整体水平的不稳定。一些置业顾问销售业绩突出，深受业主喜爱，而另一些置业顾问则销售业绩平平，总是被客户牵着鼻子走。以上现象充分说明打造团队之魂并不是一件容易的事情，由于能力存在着差异，导致售楼部的团队之魂无法在每名置业顾问身上得到体现。

（3）团队之魂的具体表现并不是某个单一的方面，而应该表现在销售的方方面面，涵盖面越广、越多越好。

2. 销售管理者如何铸造团队之魂

（1）要形成售楼部的真正核心和领袖

铸造团队之魂最为重要的一个方面，就是要形成售楼部的真正核心和领袖。所谓“团”队，是指一个有口才的人对着一群带着耳朵的人讲话。销售管

理者要想成为真正的领袖，而不仅仅是职位上的领袖，那么就必须具备良好的口才，通过鼓动性的话语吸引每位员工，以此来树立自己的威信，久而久之，让售楼部所有员工都心服口服，最终成为售楼部真正的核心。

（2）要形成一整套完善、全面的规章管理制度。

（3）要严格贯彻执行售楼部规章制度，做到有章必依、违章必究。

（4）要进行专业、系统的强化培训，并进行严格的上岗考核。

（5）开展各种形式的户外拓展、节目、活动，让同事之间互相了解，尽快熟悉起来。

案例：

我公司在给一些楼盘做培训的时候，经常会要求售楼部组织一些有意义的活动来提高团队的凝聚力，打造售楼部的团队之魂。最为典型的户外活动是户外拓展，通过组织到郊外进行拓展活动，可以培养员工之间的团队协作意识，增进同事之间的友情，同时还可以消除同事之间的隔阂，可谓一举多得。在做户外拓展活动时，聪明的销售经理往往要求两个平时关系并不太融洽的同事组成一个小组，共同去完成一个非常艰巨的任务。通过这一较高难度的挑战，让彼此意识到合作的重要性，从而在今后的工作中学会互帮互助，减少摩擦。

二、团队协作是团队之魂的核心

1. 为什么说团队协作是团队之魂的核心

（1）团队之魂是展现出的整体的气质、修养，如果缺乏团队协作，那么将出现各自为政，一盘散沙的局面。团队之魂所涵盖的内容虽然包括方方面面，但终归一点，它是团队综合素质的体现，而团队协作则是团队综合素质体现的基础，没有协作精神，团队之魂则无从谈起。

（2）团队之魂要求全体员工步调一致，共同为实现既定目标而奋斗。如果缺乏团队协作精神，将很难完成目标。团队协作能够使大家形成合力，拧成一股绳，劲往一处使，充分体现出团队之魂的力量。

2. 员工需具备团队协作的哪些品质和能力

（1）表达和沟通能力。

案例:

一天晚上，有位妇女在机场候机，她看离飞机起飞还有好几个小时，就到机场商店买了一本书。看着看着，她就完全沉浸到了书的故事情节中。这时，她突然无意发现，她右边位置上坐着一个陌生的年轻人，竟然不打任何招呼、大模大样地伸手从放在他们两个座位中间的袋子里抓起一块甜饼塞进自己的嘴里。“这不是我刚才买的甜饼吗？”她非常生气，但竭力控制住自己的情绪，避免自己发脾气。可是，那个人却没有感觉到她的生气，仍然继续这“无礼”的行为，她越来越气愤：“你吃我也吃，看谁吃得快！”于是，当那个人每拿起一块甜饼吃的时候，她也毫不犹豫地拿起一块塞进自己的嘴里。很快，包里只剩下一块甜饼了，只见那个男人脸上浮出笑意，还略带了些拘谨，但还是伸手抓起了那块最后的甜饼，只见他把甜饼掰成两半，给她递了半块，自己吃了另外半块。她想也没想就吃了下去，心中想道：“啊，这个家伙真无礼，连谢字都不说一个，真让人生气。”飞机终于要起飞了，她进入飞机坐好之后，想继续看她那本还没有看完的书，当把旅行包打开的时候，她突然间惊呆了！原来她的旅行包里还放着一袋甜饼，和刚才吃的那一袋完全一样！原来，那个“无耻”的偷饼贼竟然就是她自己啊！此刻，她真想让自己立刻从人间蒸发。

这则故事是我在给员工培训团队协作精神时经常讲的故事。虽然这个女主人公的行为很可笑，但在日常的工作中，同事之间会经常出现类似的误会。很多人在事情发生之后，往往不去主动沟通，而在心里暗暗生气，并猜忌对方。比如说，同事小张帮我接了客户，是不是想抢我的单啦；他背着我说悄悄话，是不是有什么不可告人的秘密呀等。其实很多误会都是没有很好地表达和沟通才产生的。所以，同事之间不论产生什么问题，第一时间表达和沟通是最重要的，这样不仅能够消除不必要的隔阂，也能够更好地加强团队之间的配合。

（2）主动。在团队协作过程中，员工之间积极主动的帮助是非常必要的，不要事不关己，高高挂起，而应该热情主动地去帮助同事，以心换心，这样，同事下次也会主动地去帮助你。

（3）敬业。员工若没有足够的敬业精神和职业素质，团队协作也就无从谈起。良好的敬业精神是团队协作得以实现的基础，销售管理者应该全力培养员工的责任感和事业心，把同事的事情当作自己的事情对待，做事认真负责，一丝不苟，这样一来，整个团队才能形成良好的协作氛围。

（4）信任与宽容。

朋友、同事之间的信任非常重要，不要轻易地去怀疑自己的同事，各种猜测和怀疑都会加大同事之间的感情裂痕。要想同事之间保持友好的协作，彼此之间的信任和宽容必不可少，否则只会陷入一种负面的怪圈而无法自拔，进而影响整个团队之间的友情。

（5）全局意识和大局观念。

对于整个团队而言，大局观和全局意识是非常重要的，只有你为人人，才有可能人人为你。因此，销售管理者要告诉每位员工，只有具备较强的大局观和服务意识，才能够让整个团队受益，从也而让自己受益。只是一味考虑自身的利益，而不服从大局，到头来只会损失自己的利益。

3. 售楼部团队协作精神的具体实施细则

（1）新员工刚到售楼部上班时，老员工应责无旁贷地帮助新员工熟悉售楼部的各项规章制度，并指导新员工销售方面的知识和技巧，直到新员工掌握为止。

（2）在接待客户时，售楼部老员工应让新员工在一边旁听，掌握与客户交谈的实战技巧，并对新员工进行指导，让新员工尽快熟悉销售流程和谈判技巧。

（3）新员工应该虚心接受老员工的指导，并尽快融入到集体中，与大家打成一片。

（4）同事在接待过程中，营销大厅其他人员应保持高度肃静，大家各司其职，严禁交头接耳、开玩笑、吃零食甚至嬉笑打闹等行为出现，让同事能专心致志地谈判。

（5）当同事让客户就座之后，其余的工作人员应主动给客户端茶倒水，并礼貌地向客户说："请喝水。"如果客户带了小孩或老人上门，其他同事应上前协助负责谈判的置业顾问，将小孩和老人引到一边玩耍或休息，对于小孩，要准备好糖果或玩具。

（6）当同事准备带客户看房时，其余同事应主动帮忙拿安全帽，然后交给同事，以免耽误客户时间。

（7）当同事在接待客户过程中陷入僵局或者一时回答不上客户的提问时，

其余同事应主动上前帮助他圆场或者缓解气氛，让谈判能够进展下去。

（8）当上门客户在两人以上时，如果同事示意需要帮助，那么其余同事应上前帮忙，并带领客户前去看房，直到完成接待工作。

（9）针对较有意向的客户，售楼部同事之间应积极地加以配合，通过销控等手段促使客户成交。

（10）当同事在收定金或签约忙不过来时，其余同事应积极帮忙，使签约工作顺利完成。

（11）当同事的客户上门，而该同事正在接待别的客户或者不在现场时，其余同事应主动给这位同事打电话，询问解决的办法。如有需要，其余同事应负责认真接待，直至客户离开。

（12）售楼部同事之间应经常就销售过程中出现的问题互相探讨、交流，对于工作中遇到的困难，同事间应互相帮助，齐心协力加以解决。

4. 销售管理者提高团队协作精神的几大措施

（1）设置团体奖金，对表现好的员工进行奖励。

案例：

我公司所代理的楼盘，基本上都设置团体奖金，用来奖励那些团队协作优秀的员工。团体奖金是根据售楼部总提成按比例设定，每到一个销售考核阶段，根据员工的综合表现，对团队配合突出的员工予以现金奖励。团体奖金除了奖励之外，也可作为员工过生日、户外拓展、组织旅行等活动的经费，用来增强团队的凝聚力，以便大家在工作中配合得更默契。

（2）将售楼部员工分成若干小组，各组同事之间进行有效配合。

案例：

在我负责的楼盘销售期间，为了更好地调动员工的配合意识和服务精神，避免出现互相推诿的现象，我经常将售楼部置业顾问分成若干个小组，每组两名成员，要求同组的成员必须密切配合，责无旁贷。比如，A组的小张带客户看房，恰巧小张的老客户上门，那么只要同组的成员没有接待客户，那么必须义务为小张的老客户进行服务，包括带客户看房等一系列工作。这样，久而久之，同事之间就养成了互帮互助的习惯，就不会出现借故推脱的现象。

（3）通过培训反复灌输团队协作精神。

（4）通过组织有意义的活动强化团队协作意识。

5. 强化团队意识，并不排斥售楼部员工个性

（1）在团队协作基础上应弘扬一定的个性。在售楼部，团队协作虽然至关重要，但不能因此泯灭员工的个性。事实证明，每个有个性的个体成员，不仅不会影响团队的氛围，反而会使售楼部显得更有活力。所有不同个性、兴趣、喜好的员工合理搭配，能够集思广益，开拓销售管理者的思维，同时对于整体业绩的提升也是大有好处的。

（2）力争使团队精神和员工个性达到完美的统一。在倡导团队协作精神的同时，应尽量让团队精神和员工个性达到完美融合。对于员工的个性，销售管理者应该肯定，不要轻易抹杀。对于违反团队精神的个性，销售管理者应该予以引导，让其个性的发展符合团队精神的要求。只有这样，销售管理者才能够将员工的所思所想和团队协作理念融合起来，达到完美的统一。

第2节　销售工作中的沟通和激励

一、销售中的沟通

1. 沟通的含义

一般来讲，沟通就是发送者凭借一定渠道（也称为媒介或通道），将信息发送给既定对象（接受者），并寻求反馈以达到相互理解的过程。对于销售管理者而言，沟通有以下几层含义：

（1）沟通是信息的传递。作为销售管理者，应将一定的信息传递给下面的员工，比如销售管理者将工作中出现的问题告知下属，并寻求反馈。

（2）沟通也是信息的理解。销售管理者将信息传递给置业顾问之后，要让置业顾问充分理解信息的内容。很多销售管理者在与下属的沟通过程中，并没有让下属完全理解经理的意图，这就为后面的沟通工作带来难度。

（3）有效沟通并不是沟通双方达成一致的意见，而是准确地理解对方传递信息的含义。有效沟通并不是要求置业顾问完全接受销售管理者的意见，而是

要让置业顾问理解上级的要求。

（4）沟通是一个双向、互动的反馈和理解过程。沟通并不是一方在唱独角戏，也不仅限于一问一答，而是一个双向、互动的反馈和理解的过程。

2. 关于沟通的几个认识误区

（1）认为沟通没有必要。很多销售管理者在管理方面并不太重视沟通，平时管理方式简单粗暴，习惯发号施令，很少愿意坐下来和员工推心置腹地交流，其实这无形中造成了员工和销售管理者之间的隔阂，久而久之，易使下属对上级管理者产生不信任，甚至会产生负面情绪，影响工作效率。

案例：

某项目的案场经理管理风格非常强硬，属于典型的简单粗暴型，对待员工动辄破口大骂，甚至“出口成脏”，让员工颜面扫地。而且该项目经理一贯的工作作风是我行我素，从不和员工交流、沟通，员工必须无条件执行安排的事情，如果做不到就予以重罚。时间一长，员工怨声载道，牢骚满腹。有一次，该项目经理串通置业顾问向客户索取回扣，这件事恰巧被另外一名置业顾问发现。于是，该置业顾问将该事件向公司反映，公司安排行管部经理核实此事。由于该项目经理口碑较差，平时对置业顾问很不尊重，得罪了不少人，因此，几乎所有的置业顾问都纷纷指责项目经理的不是，公司领导层认为该项目经理能力还是相当不错的，本想给他一次机会，但碍于该销售经理犯了众怒，已很难继续管理下去，不得不将其调走。该销售经理也因此被迫辞职。

（2）问题发生后才沟通。在对待沟通问题上，销售管理者应该保持先知先觉性，很多事情应该防患于未然，不要等到出现问题了才想到沟通，其实等到问题出现时，为时已晚。销售管理者应该在问题出现之前，打好预防针，提前做好沟通工作，把问题消灭在萌芽状态。

案例：

某代理公司销售经理在案场管理方面经验不足，对很多事情未做好充分的准备，只凭自己想当然行事。有一次，公司领导打电话过来，说某大型房地产公司副总经理要到项目来考察，要销售经理安排经验丰富的人员认真接待。该销售经理由于工作较忙，就简单吩咐了一下，并没有指派专人负责此事。某大型房地产公司副总上门之后，接待他的置业顾问是个新手，项目的很多情况并不熟悉，一问三不知，给该副总

留下了非常不好的印象。结果，该代理公司未能成功竞标，直接原因就是销售团队职业素质太差。该销售经理也被全公司通报批评，他事后后悔莫及，但为时已晚。

（3）为了沟通而沟通。销售管理者和下属员工的沟通通常是带有一定目的性的。不要为了完成任务或者迎合某些置业顾问，为了沟通而沟通。事实证明，这样的沟通方式不但达不到效果，还会适得其反，让员工感觉你啰唆、无聊，降低了自身的威信。

3. 售楼部几种常见问题的沟通方法

（1）员工之间业绩纠纷的沟通术。置业顾问在销售接待过程中，“撞单”现象时常发生，有效的沟通方法是以事实为依据，将接待规则告知双方，严格按照接待制度执行，如果没有现行的规则，则应该做通双方的思想工作，互相让步，最终达成一致。

案例：

某项目销售经理制订的管理制度较严格，对于销售过程中“撞单”现象的管理有其独到之处。首先，该销售经理明确了销售接待制度，并详细介绍，形成规范条例，要求置业顾问严格执行；其次，遇到“撞单”现象，销售经理要求置业顾问内部之间参照规范条例协商解决，如果双方达不成共识，可请销售主管帮忙协商解决；再次，如果遇到规范条例中没有的情况，双方争执不下时，销售经理会将两名置业顾问分别叫到办公室，问清楚详细情况之后，针对该“撞单”现象作出最终裁定，但不论裁定结果如何，两名置业顾问必须无条件服从，如有违反，则予以惩罚。在和置业顾问沟通过程中，销售经理总是会告诉两名置业顾问，无论如何裁定，都不可能做到让双方百分之百满意，只能寻找一个让双方都比较满意的结果，即便哪一方吃了亏，也是很正常的现象，劝说置业顾问不要拘泥小节，保持大度、宽广的胸怀。

（2）员工要求离职的沟通术。员工离职是销售过程中经常遇到的问题，销售管理者首先不要慌乱，要保持镇定，先了解员工离职的真正原因，然后再有针对性地做工作，力争让优秀的员工留下来，最重要的是要晓之以理，动之以情。

案例：

本公司代理的一个楼盘，销售情况良好。有一天一名销售业绩相当不错的置业顾

问小罗找到经理，提出要辞职。经理觉得非常诧异，便问她离职的原因。小罗说她明年想去上海学习瑜伽，她非常喜欢这一运动，将来想在这方面有所发展。经理和她聊了一会儿后，建议她考虑一下。过了几天，小罗将写好的辞职报告交给经理，说准备做到年后离职，显然去意已定。经理向我反映了这一问题，觉得自己已经无能为力。通过日常表现，我发现小罗销售业绩相当不错，工作非常认真，如果流失了非常可惜，于是决定亲自找她面谈。通过沟通我了解到小罗原本并不想去上海学习瑜伽，只是在工作上遇到了一点挫折，产生了换行业的想法。于是我告诉她，从事任何行业都会存在困难和风险，比如她所热爱的瑜伽，其实也存在很多问题，很多练习瑜伽的人由于修习方法不当，造成很多意外伤害，所以我建议她慎重考虑。在这个项目她的收入是非常不错的，如果去上海发展，就必须付出较大的机会成本，而且前景也未必像想象的那么好，为什么不好好把握现在呢？通过和她近一个小时的沟通，她说回去再考虑一下。过了一段时间，她再也没有提离职的事情了。

（3）员工违反纪律的沟通术。对初次犯错而言，应该给员工一次改正的机会，所做的工作应该以说服教育为主。对于屡教不改的员工，除了批评教育外，适当的惩罚是必需的，可采用经济惩罚与批评、鞭策相结合的方法，达到最佳的沟通效果。

案例：

本人在负责某高档楼盘销售时，有一名置业顾问上班经常迟到。在初期，我采用的是说服教育的沟通方式，但效果并不是特别理想，该员工仍然经常迟到。于是，我又找该员工单独谈心，并明确公司规章制度，说下次迟到要予以经济处罚，情节严重的不能接待客户。该置业顾问一开始也不以为意，有一次又迟到了，我当即扣除了她200元钱，并警告她如果下次迟到，将不允许接待客户。接下来一段时间，该置业顾问上班开始准点了，但好景不长，过了一段时间又迟到了，我随即找她谈话，并让她待岗3天进行反省，她有些不服气，但我有言在先，只有服从。3天待岗期间，她看着同事们一个个签单，自己却一无所获，开始意识到事情的严重性，从此之后，便不再迟到了。

（4）员工业绩不佳的沟通术。对于员工销售业绩不佳，销售经理与之沟通时，不要一味地采用高压手段指责对方，而应该了解员工销售业绩不佳的真实原因是什么，了解原因之后，再对症下药，效果会较佳。销售经理还应根据置业顾问的性格类型做针对性的疏导工作。一般而言，业绩不好的置业顾问，面

临的压力都比较大，此时应多说一些鼓励的话，对恢复他们的信心很有必要。

案例：

置业顾问小贾平时销售业绩一直不佳，工作表现也很一般，有时经常犯一些小错误，每次经理指责他时，他总是一笑而过，不以为然。经理觉得该置业顾问已经无可救药，准备将其放弃。我建议经理再跟他单独沟通一次，了解他的真实想法。于是，经理在月度工作总结结束之后，找小贾单独谈心。通过坦诚的沟通，经理发现小贾还是想出业绩的，但一直觉得自己运气不好，很多本有意向的客户都流失了，长此以往，自己都觉得没有信心了，有点破罐子破摔的意味。经理马上针对这一问题做了耐心的沟通，指出业绩不好并不是运气的原因，应该多找找自身谈判的问题，同时多听听业绩好的同事是怎么谈判的，取长补短，努力提高谈判能力。同时要更加认真地工作，不要轻易放弃任何一单。小贾似有所悟，在此之后精神面貌有了很大的改变，销售业绩也比之前有了大幅提升。

（5）员工内部不团结的沟通术。员工内部不团结，拉帮结派，互立山头，是销售管理工作中的大忌，也是销售管理工作中比较棘手的问题。针对这一现象，销售管理者除了多加强调团队精神之外，还应该在行为规范上予以严格限制，出现此类问题，一律严惩不贷，对于破坏团结的个别“刺头”应予以单独沟通，阐明利害，促使其改正。

案例：

在早期我负责的楼盘中，售楼部内部员工之间经常因为争单、抢客户而出现不和谐的现象。有些志趣相投的置业顾问平时关系密切，专门打压另外一些置业顾问，久而久之，就形成了帮派现象。对于这一类问题，我在售楼部规章制度中明文规定，公司内部员工不得拉帮结派，不得在同事之间诋毁其他置业顾问，一经发现予以严惩。有一次，两名置业顾问因为争单问题产生纠纷，吵得面红耳赤，我得知之后，第一时间对两名置业顾问进行待岗一周的处罚。随后，我分别把他们叫到办公室，单独进行沟通，了解事情的原委，并阐述同事之间不团结的后果，并责令其改正。此事发生之后，售楼部同事之间再也没有出现随意吵架，拉帮结派的情况。

（6）员工工作懈怠，表现不佳的沟通术。对于平时表现不佳的员工，销售管理者首先要了解该员工内心的真实想法，员工表现不佳，工作懈怠有很多原因，有对于工作待遇、薪金制度不满，有自身的责任心问题，也有对主管、领

导不满等原因。销售管理者应该通过日常的观察和了解，探明真实原因，并与之沟通，促使其改正。

案例：

高经理是某高档楼盘的负责人，项目开盘销售一段时间之后，他发现很多置业顾问在销售过程中工作较为懈怠，斗志涣散，对于客户也不愿意积极追踪，上班的时候甚至开小差，而且屡教不改。一开始，高经理百思不得其解，后来通过和部分员工沟通之后发现，置业顾问在销售过程中遇到较大抗性，房子不好卖，对于销售前景普遍不看好，于是出现了做一天和尚撞一天钟的现象，得过且过，加之公司管理制度相对宽松，所以工作懈怠也就在所难免。高经理意识到，仅凭一味的惩罚很难奏效，而应该从关键处下手，恢复员工们的自信心。于是，高经理决定对员工进行职业素质培训，改变员工的精神面貌，同时建议公司推出一部分刚需房源，迎合市场的需要，两个措施齐头并进，员工消极怠工的现象得到了明显的好转。

（7）员工对公司待遇、制度不满的沟通术。对于这一类员工，销售管理者不应该一味地简单粗暴地压制，而应该站在公司立场上去说服员工，充分地站在对方立场上考虑问题，逐步打开对方的心结，使之能够安心投入工作。

案例：

置业顾问小李来到某项目几个月之后，一直牢骚满腹，觉得提成太低，佣金不能及时兑现，而且经常比较其他项目部置业顾问的薪酬等，不断散发负面情绪，对其他置业顾问造成了不好的影响。经理得知之后，并没有采用行政处罚手段，而是找小李单独谈心。在沟通过程中，小李又对经理抱怨了一通。经理首先并未反驳小李的观点，表示能够理解。随即话锋一转，谈到公司所定的佣金制度的原因，并作了耐心解释。在沟通中，经理反复强调任何公司都有其自身的问题，不可能找到一个十全十美的公司，所以与其牢骚抱怨，倒不如扎扎实实把工作做好。经过耐心的沟通之后，小李有些悔悟了，经理继续劝说，售楼部有硬性的规定，希望今后不要在员工之间散播这种负面情绪，否则将予以处罚。小李点头同意。

4. 沟通应把握的几大原则

（1）因人而异。销售管理者和下属沟通时，一定要把握因人而异的原则，即同样一件事情，对于不同性格类型的置业顾问所采用的沟通方式往往不太一样，千万不要千篇一律。

（2）地位平等。销售管理者在与下属沟通时，应该尽量把握平等对话的原则，因为是私下的谈心，没有必要端着架子，使用命令的语气大声训斥，而应该站在平等的立场上与置业顾问推心置腹地交流，在沟通过程中语气尽量温和、舒缓，不要让置业顾问感受到压力，这样才能获得更多真实的信息。

（3）阐明利害关系。在原则问题上，销售管理者丝毫不能让步，并且要将利害关系详细告知下属，让其知道这种行为是错误的，是会给整个售楼部带来严重后果的。只有让置业顾问意识到问题的严重性，才能够让其下决心改正。

（4）晓之以理，动之以情。晓之以理，动之以情是沟通的较高境界，并不是所有的销售管理者在沟通过程中都能做到这一点，关键在于销售管理者要站在对方的立场上考虑问题，通过自己的见识、阅历去纠正置业顾问的一些错误认识，并能够以情动人，让置业顾问觉得你是在处处为他着想，那么沟通起来就会相当顺畅了。

二、房地产销售激励

1. 激励的概念

所谓激励就是指激发人的动机的心理过程。将激励这个心理学的概念用于管理，是为了调动人的积极性和创造性，充分发挥人的主观能动作用。

2. 激励的作用

激励在房地产销售过程中不可或缺。“要想团队取得较好的销售业绩，就必须学会激励”。这是一则至理名言。不善于激励员工的销售管理者，称不上是合格的管理者。真正优秀的销售管理者往往是煽情大师，能够随时随地调动员工的积极性和工作状态，让他们充满斗志，积极进取，勇于战胜工作中的一切困难。激励是最佳的销售武器。

3. 激励下属的十种方法

激励员工的方法比较多，但不一定对每个售楼部都适用。关键在于销售管理者一定要努力培养激励的意识，利用一切的可能去激励员工，调动他们的积极性，为项目创造最大的价值。下面介绍几种常见的激励手段，以供大家参考。

（1）培训激励法。这是一种较为常见的激励手段，通过系统、全面的房地产专业培训，提高置业顾问的职业素质和敬业精神，让他们充满斗志地去工

作，去发挥出他们最大的潜能，为公司创造价值。

案例：

在我公司代理的楼盘中，销售经理运用培训激励法相当普遍。每天晨会，往往是激励员工的最佳时机。我要求每天晨会时销售经理必须通过培训或者案例来激励员工，调动员工的积极性。因为“一日之计在于晨”，早晨的会议至关重要。通常我公司的做法是，大声朗读羊皮卷，激励每个员工的斗志和激情。此外，还会在每周和全体员工分享2～3则销售成功案例，案例的内容并不仅限于房地产行业，而是包罗万象，绝大多数都是励志案例。每次讲完案例后，都会要求每个置业顾问谈出内心的感受，然后销售经理进行总结。不断地给置业顾问加油鼓劲，起到鼓舞士气的效果。

（2）目标激励法。通过给员工设定一个切实可行的销售目标，让大家一起朝着这个目标去努力，会让大家拧成一股绳，劲往一处使，从而产生强大的工作动力，达到较好的激励效果。

案例：

目标激励法在很多售楼部都运用得比较普遍，但要想达到好的效果却不是一件容易的事。我公司在运用目标激励法时，通常非常注重目标的设定和完成情况。一般而言，我让销售经理设定的目标不会太高，每个月售楼部基本上都能够完成任务，或者差距不大。这样做有几点好处，其一，每位月置业顾问都会充满斗志地投入工作，因为目标是完全可能实现的，所以每位员工都会充满干劲。反之，如果目标设定得遥不可及，非但毫无意义，反而会打击置业顾问的信心，产生负面影响。其二，并不是每位置业顾问都能够完成任务，每个月总会有少数置业顾问完不成任务。这样做就能够调动那些业绩不好的置业顾问的积极性，让他们想方设法去完成任务。所以，目标制订得科学、合理才是目标激励法的关键所在，一般而言，目标定得稍微低一些比过高的效果会好很多。

（3）榜样激励法。在公司或者售楼部树立一个优秀的榜样，通过榜样的力量来让员工认识到自身的不足和差距，从而力争迎头赶上，对工作起到积极的效果。

案例：

我在运用榜样激励法时，通常不会选择同一个项目的置业顾问作为榜样。原因有

二。一来这样容易让别的置业顾问产生妒忌、攀比心理，进而影响整个团队的和谐；二来，作为榜样的置业顾问也会面临极大的压力，一旦销售业绩不出色，容易成为受攻击的对象。所以，我对于榜样的选择一般是其他项目部优秀的置业顾问或者我曾经管理过的置业顾问，通过他们对工作的态度和销售的认识来告诉置业顾问销售工作应该怎样做才能做得更好。由于我讲的案例大多数都是置业顾问不太了解的，具备一定的吸引力，也不会对售楼部整个团队产生负面影响，因此效果较好。

（4）褒奖激励法。通过语言或物质的褒奖充分肯定员工的表现，能够激发员工的责任心和荣誉感，使其更好地投入工作，产生较好的激励效果。

案例：

某高档楼盘的余经理是褒奖激励法的高手。余经理很少对员工进行物质奖励，但员工都很愿意同她相处，觉得她是一名很有人格魅力的领导。余经理和别的经理最大的不同在于，她非常关注员工的一举一动，甚至每个细节。比如某员工换了一个发型或者穿了一件新衣服，余经理马上会送上她的赞美，而且是发自内心的赞美，这让员工很受用。余经理对待所有的员工都是一视同仁，即便是业绩不好的员工，余经理也会发现他们的过人之处而予以赞扬。所以每位置业顾问工作起来都十分开心，自然个个工作状态都十分出色。

（5）数据激励法。通过归纳整理销售的数据，得出相关的结论，并公之于众，达到较好的激励效果。数据激励法较为客观全面，有较强的说服力，能起到较好的激励效果。

案例：

某楼盘的罗经理是个非常敬业的管理者。每天他都会加班到很晚，认真统计数据。对于每天的接待情况、客户到访情况、下定、成交情况，他都熟烂于心。每天的工作会议，罗经理一般都是通过数据说话，对于客户，罗经理都能够提出很好的指导意见。每月的工作小结，罗经理都会罗列一大堆数据，然后告诉员工这个月谁的销售数据有进步，原因是什么，哪些员工值得表扬，哪些员工本月犯了哪些错误，今后该如何提高等。由于他的数据分析得非常透彻，所以在专业性方面让置业顾问觉得非常信服，很乐意接受他的管理方式。

（6）对话激励法。通过和下属聊天对话的方式，激发员工潜在的自信心和斗志，能够达到较好的激励效果。对话激励法的关键在于如何通过对话来引

导置业顾问提升销售业绩，改变工作中的不足。所以了解员工的工作特点很重要，做到对症下药，方能事半功倍。

（7）评比竞赛法。通过建立“销售龙虎榜”之类的良性竞争模式，激发每位置业顾问的积极性，大家你追我赶，争创销售冠军，能够形成一种良性循环，起到激励团队斗志的效果。但此类方法也有一定的弊端，容易为了业绩争抢客户，形成恶性竞争，给售楼部带来不团结因素，故应该慎用。

案例：

某品牌代理公司代理了某市的一个高档楼盘。开发商给代理公司制订了较为严格的销售任务，负责该项目的营销总监为了确保完成任务，采用了评比竞赛法来激励员工，通过张贴每天、每周、每月销售龙虎榜的方式来调动员工的积极性。该方法在初期取得了一定的成效，但到了后来，营销总监发现很多问题逐渐暴露出来。其一，置业顾问之间抢单现象非常明显，甚至到了不可开交的地步；其二，不少置业顾问不仅没有因为销售龙虎榜激励斗志，反而出现了消极怠工的现象。个别置业顾问甚至对经理的要求相当抵触，阳奉阴违，不思进取。该营销总监针对这一问题向我请教。我答复他说，设置销售龙虎榜本身没有错误，但应该注意引导好置业顾问的负面情绪。首先，置业顾问每天的销售情况大家都心知肚明，没有必要天天念叨，这样反而会加深大家的反感；其二，过于注重业绩，容易让置业顾问之间形成恶性竞争，严重影响售楼部团结；第三，对于销售业绩一直平平的置业顾问而言，由于目标对他们而言可望而不可即，就会出现消极应付的情况，以致影响他们的工作状态。我和该营销经理沟通之后，他觉得言之有理，后来开始慢慢淡化销售龙虎榜这种激励方式了。

（8）尊重支持法。本方式通过尊重员工，肯定员工的表现，使员工形成强烈的归属感，能够充分调动他们的主人翁责任感，凡事能够站在公司的立场上考虑问题，把公司的事当作自己的事来做，形成良好的激励效果。

案例：

某品牌开发公司开发的项目众多，也都取得了良好的销售业绩。项目的置业顾问待遇普遍不高，甚至低于同行业的整体薪资水平。但令人费解的是，项目的置业顾问很少流失，而且就职业素质而言，比很多待遇高的开发公司的置业顾问要高出很多。我通过给他们做培训了解到，该公司是成功运用尊重支持法的企业。首先，从选拔人才开始，该企业就有严格的限定，由于该企业自己办学校，所有的销售人才都是从所

办学校的应届毕业生中经过层层筛选而录取的，最大限度地提高了员工的忠诚度。其次，该企业非常尊重员工，项目不一般不制订严格的销售任务，同事之间主要以团结协作为主，很少有竞争行为。而且在分配体制上，项目部设有团队奖金，以鼓励那些团队配合较好的员工。再次，公司非常尊重每位员工，不仅有良好的福利待遇和休假制度，而且给每位员工以较好的发展平台，项目所有经理以上级别的员工，几乎全部从内部选拔，极少有“空降兵”的现象。通过这种人性化的体制设计，使得该公司即使在薪资标准较低的情况下，也能够使团队具备较强的战斗力。

（9）集体荣誉法。该方式通过大力打造售楼部团队精神来激发整个团队的荣誉感和自豪感，使售楼部形成一个密不可分的整体，每位员工都责无旁贷地为这个团队贡献自己的力量，能够充分调动每位员工的责任感，为做好销售竭尽全力。

案例：

我早期操作的某项目就是集体荣誉法运用得比较成功的案例。有一名销售豪宅的营销总监到我负责的项目买房。从他第一次上门看房到办完所有交房手续，他发现了一个很有意思的现象。他不论什么时候上门，不论第一次接待他的置业顾问小罗在不在场，总会有人热情地接待他，带他看房，并且陪他聊天，从未让他受到冷遇。一开始该销售总监还以为置业顾问主要是因为他的职业原因，显得对他很客气。后来慢慢发现，售楼部的置业顾问对待所有的新老客户都非常热情，比如小罗带客户看房去了，她的老客户上门，马上会有另外一名置业顾问认真接待，甚至会满足该客户的一切要求。这对于该营销总监来说，是不可想象的。因为在他的售楼部，每位置业顾问只负责自己的客户，对其他置业顾问的客户很少过问，更不用提带客户看房了。后来他找我聊天，我告诉他，这是我们售楼部一项明文规定的制度，要求同事之间必须密切配合，最大限度地体现集体荣誉，每位置业顾问在经过长时间的熏陶之后，也就自觉养成了为别的同事服务的习惯了。

（10）激发自尊法。也称之为激将法，指的是通过激发员工自尊心的方式，调动他们的积极性，以达到更好的激励效果。对于争强好胜的员工而言，请将不如激将，与其苦口婆心地耐心劝说，倒不如利用一些刺激的话语激发他的斗志，达到更好的效果。但要注意，对于一些自信心不足的员工而言，该方法要慎用。

案例：

在我操作的某一高档楼盘时，有一名置业顾问很有销售天赋，业绩也相当突出，我给她起了一个雅号叫“销售小魔女”。然而过了一段时间之后，该置业顾问的业绩开始出现大幅滑坡，不仅业绩平平，而且工作心不在焉，时常开小差。有一天早晨，她突然来到我的办公室，向我提交辞职报告，让我倍感诧异。于是我便耐心地和她聊了一个多小时。通过聊天我发现，该置业顾问由于前期业绩一直名列前茅，每个月都面临较大的心理压力，害怕业绩做不好被同事嘲笑。随着开盘的结束，项目剩余的房源几乎都是大面积，销售抗性较大，她的销售业绩一直没有大的起色，反而被其他的置业顾问追了上来，心理反差较大，因此提出辞职。我得知她是一个非常要强的人，正面劝说肯定没有什么效果，于是采用激将法，略带嘲讽的口气说：“我想不到你这么经不住压力，我一直对你抱有很高的期望，没想到你只能打顺风球，一遇到挫折就不行了。看样子我对你应该重新审视了。”果然她被激怒了，内心的自尊被激发出来，说不想辞职了，决定做出成绩之后再辞职。在我的激将之下，她很快全身心地投入到工作中，在后来做出了不错的业绩。

4. 一线置业顾问的激励原则

（1）因人而异。同沟通一样，激励的方式也因人而异，不可千篇一律。对于看重物质利益的员工而言，过多的精神奖励往往起不到较好的效果，而直接的物质刺激却能奏效。有的员工并不在乎赚多少钱，只是想得到领导的认同，所以褒奖对于这些员工能够起到较好的效果。因此，销售管理者只要充分了解每一位员工的喜好、特点、需求，投其所好，就能够达到较好的激励效果。

（2）奖励适度。销售管理者在进行激励的时候，应该充分把握适度的原则，过轻或者过重的奖励都达不到较好的激励效果。奖励过轻，员工不够重视，觉得无所谓；奖励过重，不仅增加成本，而且会导致后面的奖励失去效力，所以把握好度是关键。一般而言，物质奖励一定不要过重、过频，否则适得其反。

（3）公平性。对于激励而言，最重要的是一碗水端平，做到公平、公正、公开。在激励过程中，不要戴有色眼镜，要对事不对人，不要对自己喜欢的员工就多奖励，而对自己看不顺眼的员工就不奖励或者少奖励。只有做到平等对待，才能真正达到激励的效果。

（4）选择合适的奖励方式。

1）直接经济奖励。采用直接发奖金的方式进行激励，比如月度销售冠军奖、年度销售冠军奖、全勤奖、优秀员工奖、最佳团队配合奖等。通过设置各种奖项，来激发员工的积极性和工作热情，达到较好的激励效果。

2）提供发展平台。对于优秀的员工，除了物质奖励之外，还应给员工一定的发展空间，让员工有更大的发展平台，激发员工的事业心，以达到长期留住人才的目的。

3）非经济报酬。除了物质奖励和晋升之外，还可以采用一些福利待遇吸引员工，比如完成销售任务后一起出去旅游，给员工进行更高层次的培训，让员工外出考察学习等，都是通过福利激励员工为公司创造更大价值的方式。

5. 一线置业顾问的激励类型

美国盖洛普管理顾问公司将置业顾问大致分为四种类型，即竞争型、成就型、自我欣赏型和服务型。作为销售管理者，应该针对这四种不同类型的员工采取相应的激励措施，从而调动他们的积极性，为公司创造最大的价值。

（1）对于竞争型员工。竞争型员工在房地产销售行业普遍存在，他们具备一些共性，比如很在意自身的销售业绩，对于金钱的渴望比较强烈，一般都只专注于销售，而不太擅长管理员工。对于这一类型的员工，销售管理者要做的无非是通过物质激励来调动他们的积极性，比如设置月度销售冠军奖、年度销售冠军奖等，对于他们突出的业绩提出表扬等。

案例：

我早期操作的一大型项目有一名置业顾问小艾就是典型的竞争型员工。我在招聘她时，发现她之前根本未从事过房地产销售，但考虑到该员工形象气质较佳，且反应较快，决定录用。在培训期间，我发现小艾虽未从事过销售，但对于销售的理解和悟性甚至超过有些从业多年的置业顾问。而且小艾有个非常突出的特点，就是我安排她去做的事情，她几乎都能够按照我的思路去完成。在销售早期，由于对销售还不太熟悉，前期几个月业绩不是很突出，但到了后来，我发现她对于业绩的渴望相当强烈，而且很善于思考问题，销售业绩一直名列前茅，而且远远超过售楼部其他同事，最终成为该项目的销售冠军。离开该项目之后，她又去了一家大型的房地产上市公司从事销售工作，业绩也是遥遥领先。

（2）对于成就型员工。成就型员工一般都有着较为远大的理想目标，他们从事房地产这个行业并不仅仅为了赚钱，而是追求在这个行业能有更大的发展空间。成就型员工一般不会过于注重销售业绩，他们会把更多的精力放在了解和掌握房地产专业知识方面。另外，和同事之间的人际关系也是他们非常重视的。针对这一类型的员工，销售管理者最好的激励方式是给他们一个施展更高水平的平台，或者给他们传授较为专业的知识，让他们的能力有更大的提高。

案例：

我当初面试小姚的时候，发现他是一个非常谦逊的人。他说自己从事房地产行业时间并不长，想在房地产行业里多学习，对于公司的薪资待遇并不是太看重，主要是想有一个发展空间。进入项目销售之后，小姚的业绩并不是太突出，每个月一般不会超过前三名。然而他的想法非常多，经常给我提一些参考建议，能够站在管理者的角度思考问题，让我对他刮目相看。久而久之，我觉得他具备成为管理者的气质，因为他和同事之间的关系相处非常融洽，而且客户对他的反映也相当之好。于是我决定对他进行培养。碰巧，项目的销售主管离职，我毫不犹豫地将他提拔为销售主管。小姚接手之后，果然不负众望，将售楼部管理得井井有条。后来，他去了另一家单位，从普通的置业顾问做起，不到两年时间，已经成为该公司的营销总监。

（3）对于自我欣赏型员工。这一类员工并不等同于成就型员工，一方面，他们并不在乎金钱或者其他物质奖励，另一方面，他们也没有过高的理想和目标，比如说成为房地产职业精英等。他们最关注的往往是自身能不能受到重视。随着置业顾问年龄的年轻化趋势，大多数置业顾问是90后的，这一代人往往具备一定的个性，很多属于自我欣赏型。对于这一类型，销售管理者要注意引导好，最佳的激励方式就是让他们感觉到自身很受重视，比如说可以让他们培训新人，体现他们的价值，或者让他们参与售楼部的一些建议或者决策工作，或者让他们组织一些业余活动等，这样能够充分调动他们的工作状态。

案例：

小黄个性张扬，喜欢自我表现，凡事喜欢指手画脚，不太顾及别人的感受。刚去项目不久，销售经理对他非常头疼，因为他爱抬杠，而且很难被说服。慢慢地，刘经理发现他还是有很多可取之处的，比如，他很喜欢帮助别人，经常会提一些有用的建

议，对待事物非常热心，对待新人很热情等。刘经理决定让他对新人进行培训，甚至安排给他一些非常难办的事情，没想到反而激发了小黄的工作状态，每次都非常认真出色地完成，刘经理也对他非常信任。久而久之，小黄和刘经理的关系也变得非常和谐了。

（4）对于服务型员工。服务型员工在售楼部有时充当绿叶的角色，他们本身的天赋条件并不突出，能力也相对一般，不会像其他置业顾问一样伶牙俐齿，他们大多数只是辛勤地工作。对于这一类型员工，最好的激励方式就是肯定他们的成绩，并提出表扬，进行大力宣传，让所有同事都知道他们作出的贡献。

案例：

小王是一名非常勤奋、非常敬业的员工。她相貌并不出众，谈吐也非常普通，但做事认真负责，一丝不苟。早期我在某知名代理公司服务的时候，她是某楼盘的负责人，她虽然工作认真，但不善于管理团队，销售业绩一直平平，开发商不太满意。后来我调到该项目成为销售经理，小王成为一名销售主管。在卸掉经理的重担之后，小王爆发出了惊人的能量。通过自己的努力进行陌生拜访，一举成交了两个团购客户，销售金额高达数千万，被评为该代理公司年度销售冠军。公司将其成功的案例刊登在内部刊物上进行表彰，并颁发了获奖证书，小王很快成为了该公司的销售明星人物。

第3节　销售管理者的领导法则

一、 销售管理者如何树立自己的威信

在售楼部，销售管理者树立自己的威信是非常重要的。一个具有威信的管理者，无论处理任何事情、布置任何工作任务，都能够让下属心服口服，那么管理起来自然得心应手，游刃有余。销售管理者要具备良好的领导力，树立自身的威信，应该从以下几个方面入手。

1. 注重员工培训和职业素质教育

销售管理者在售楼部首先应该扮演的是一个专家的角色。通过对员工进行培训，一来可以灌输自己的管理理念，对员工产生约束力；二来可以在专业方

面帮助员工获得较大程度的提高，让员工对领导产生敬佩；三来可以形成良好的学习氛围，大家取长补短，共同进步。久而久之，就会在员工心目中显得越来越有分量，威信就会自然而然地形成了。

2. 管理严格，赏罚分明

对于员工的行为规范，管理者应该有明确的制度进行约束。对于违反纪律的员工，要进行批评教育，必要的时候进行惩罚。在实施管理制度的时候，一定要把握对事不对人的原则。对待任何人，只要犯错，一视同仁，而不能戴有色眼镜看待员工，或者一碗水端不平，这样只会招致员工的不满。做到赏罚分明，公平、公正，长此以往，就能树立起在员工中的权威。

3. 以身作则，不搞“特权主义”

管理制度制订之后，所针对的对象不应该仅仅是底下的员工，对于销售管理者而言，应该以身作则，带头执行。如果销售管理者在落实管理制度的时候，以双重标准来对待，“只许州官放火，不许百姓点灯”，那么员工表面上虽然不敢说，但私底下肯定会产生诸多不满，这对管理者的威信将会大打折扣。

4. 刚柔并济，恩威并施，提高亲和力

对于员工的管理，不能一味从严，在很多细节方面，适当地讲求人情味，采用人性化的手段管理，效果反而更好。在工作方面严格要求，在生活方面关心下属，在工作时间，严格划定职位界限，在休息时间，无拘无束，和员工打成一片。提高管理者的亲和力，和下属适当拉近距离，但又不能毫无界限，这是优秀管理者的成功之道。把握好这一点，就能够让员工真正对你感恩戴德，树立你的威信。

5. 注重员工利益，尽己所能争取员工利益

销售管理者要想得到员工的拥护和爱戴，首先就要赢得员工的心，所以时刻站在员工的立场上考虑问题，尽己所能为员工争取利益是非常重要的。因为从事销售实际上就是要获得物质方面的回报，如果这一基本的诉求都得不到满足，那么，你再怎么激励员工，都不可能有较好的效果。

6. 大力倡导团队精神，成为团队中的核心领袖

团队协作精神是任何售楼部都不可或缺的重要精神。所以，销售管理者要想树立威信，就必须在打造团队精神方面下大力气，这一内容在前面已经介绍过，这里不再赘述。

二、成为曹操式的管理者还是刘备式的管理者

首先需要阐明的是，无论是曹操还是刘备，他们都是非常合格的管理者，也是非常有威望的领导者，他们的管理风格虽不尽相同，但是管理水平无高下之分。曹操，作为著名的军事家，是非常专业的一类管理者，他能够行军打仗，善于奇谋，代表着专业的管理者，他的管理风格比较强硬，素有“顺我者昌，逆我者亡”的意味，对于不服从管理的下属，一律严惩，绝不手软。而刘备则相反，他本身并不擅长行军打仗，军事才能有限，主要依靠感情投资，笼络人心，使德才兼备的人士死心塌地为之效力。刘备在管理方面很有一套，其管理方式偏软，大多采用人性化的管理手段，能够让人服服帖帖，心甘情愿为之效力。

比较这两类管理方式，我们不难发现，两者基本上代表了两种管理理念。作为一名销售管理者，究竟应选择哪种管理模式，我认为不要强求，否则反而适得其反。有很多销售管理者认为自己的管理方式偏软，想学习曹操，结果把自己擅长的管理方式丢了，员工反而接受不了，最终“画虎不成反类犬”。因此，销售管理者在从事销售管理工作的时候，一定要采用自己擅长的管理模式，同时博采众长，做到水乳交融，成为一名优秀的销售管理者。

三、学会对不同性格类型的员工进行管理

1. 对于斤斤计较型员工的管理之道

（1）在权限范围之内，尽量满足他的要求，超出权限不能满足的，向他详细解释理由，让其满意。

（2）通过循循善诱，让其明白一味的斤斤计较不是一种好习惯，应该从大局考虑，服从团队管理。

（3）在工作、生活上对其提供帮助，让其产生感激之情，从而服从你的安排。

2. 对于争强好胜型员工的管理之道

（1）对于他积极的工作态度要予以支持和鼓励，但要提醒他必须在制度允许的范围内做事。

（2）强调售楼部团队协作精神是第一位的，要注意和同事之间的关系，不要影响团队氛围。

（3）对于工作中遇到的问题，要学会和同事协商解决，不要自以为是，随心所欲。

3. 对于世故圆滑型员工的管理之道

（1）在原则问题上要有明确的立场，不要轻易被这种类型的员工所左右，通过自身的阅历、经验告知他其想法是错误的。

（2）尽量多做沟通工作，让其改变之前的一些错误认识。

（3）强调售楼部必须服从团队管理，不允许出现不和谐声音，否则将予以惩罚。

4. 对于性格暴躁型员工的管理之道

（1）告知其要学会控制情绪，处事尽量冷静，不要因为小事随意发脾气。

（2）对于表现突出的方面予以赞美，并因势利导，劝其改掉不好的习惯。

（3）通过自己的见识和经历告知其性格暴躁带来的危害，让其认识到自身缺点的严重性。

5. 对于懒惰拖沓型员工的管理之道

（1）对其工作安排尽量细化，并明确完成时间，如未能完成，则予以批评警告。

（2）与其单独谈心，直接告知他工作中存在的问题，督促其改进。

（3）对于工作中一再出现延误拖沓的情况，予以罚款或者处分，责令其改正。

（4）通过售楼部其他员工的表现对其进行说服教育，让其意识到坏习惯带来的危害，下决心改正。

6. 对于不思进取型员工的管理之道

（1）通过培训来激励调动其工作积极性，让其焕发斗志，完成公司下达的销售任务。

（2）单独找其谈心，肯定其工作成绩，同时指出工作中的不足，让其在工作中改进。

（3）树立一个良好的榜样，以此对他进行鞭策，促进他以更好的状态投入工作。

7. 对于自卑怯懦型员工的管理之道

（1）对其工作中表现好的方面予以肯定和赞美，让其重获信心。

（2）通过不断的培训进行鼓励，让其产生自信心，发挥其巨大的潜能。

（3）对其工作中出现的失误和问题要有耐心，不要急于求成，帮助其一点一滴地改正。

（4）对其改进的地方要予以充分肯定，并鼓励其再接再厉。

8. 对于倚老卖老型员工的管理之道

（1）对其过去工作中取得的成绩进行赞美和肯定，并号召其他置业顾问效仿学习，让其有一定的成就感。

（2）对其工作中出现的问题要委婉地指出，并暗示其应该做出表率，起带头作用。

（3）多让其参与售楼部的决策和建议，让其充分发挥主观能动性，鼓足工作干劲。

9. 对于唠叨型员工的管理之道

（1）凡事对其一定要再三交代清楚，并问其还有什么不清楚的地方，尽量让其不产生歧义。

（2）要保持一定的耐性，对其提问有问必答，而不能简单粗暴，影响其工作积极性。

（3）对于其工作中的一些毛病，要严格提出，并指出解决的办法，让其认真执行。

10. 对爱要小聪明型员工的管理之道

（1）对其工作中表现出色的地方予以肯定，满足其虚荣心。

（2）对其工作中要小聪明的地方应该委婉地指出，暗示一切都在自己掌握之中，通过绵里藏针的语言让其感到震慑力。

（3）对待其工作表现要保持高度的警惕，对于非原则性的问题，可以满足其要求，原则性问题应该把握立场，让其知难而退。

四、如何对待团队中的“害群之马”

所谓团队中的“害群之马”，指的是破坏团队和谐，影响团队正常工作，不服从管理，甚至人品低下，挑拨是非的一类人。这类人已经严重影响了售楼部的正常运作，对售楼部造成了非常不好的影响。因此，销售管理者必须采取积极果断的措施制止这种行为，否则后果不堪设想。

案例：

小吴是刚从大学毕业的学生，来我公司做代理项目。他去的第一个项目是一个多层住宅项目，刚去一段时间时，工作表现尚可。但过了不久，销售部经理发现他有一个很大的毛病，凡事喜欢唠叨，管不住嘴巴，而且不尊重上级，喜欢和经理开玩笑。开发商对小吴也不太满意，于是经理决定将其调离到别的售楼部。来到第二个项目，小吴工作表现好了一些，在前两个月，小吴凭借伯父的关系资源卖了好几套住宅，而其他的置业顾问则没有业绩。小吴于是颇有些骄傲自满，连经理的话也不听了，而且经常顶撞经理，不服从经理的管理。有一次，小吴当着所有员工的面和经理吵了起来，气得经理想要辞职。我得知之后，非常恼火，本来想予以重罚，后来一想，小吴平时还是比较积极肯干的，人品也还不错，于是决定给他一次机会。我首先单独找他谈心，指出他所存在的问题，要他做出深刻检讨，小吴也意识到了事情的严重性，愿意自我反省。随后，我在会上指出小吴所犯的错误，强调今后如果出现类似的情况，将予以严惩。从那之后，小吴的脾气收敛了许多，为人处事也低调了不少。

对于销售部中的“害群之马”，要根据事态的严重性做出相应的处理，不能一概而论。比较好的处理方法是，先予以说服教育，责令其改正，如果效果仍不理想，可进行严惩，让其认识到事态的严重性。对于那些已经造成严重后果的，而且已经影响到正常工作的，销售经理应该当机立断，劝其辞职或者直接予以辞退，而不能一味姑息，以免造成更严重的后果。

五、末位淘汰制度究竟有无必要

所谓末位淘汰制度是指销售管理者制订严格的阶段性考核任务，比如在一个月或者一个季度考核期内，凡是销售业绩在最后一位的置业顾问将面临淘汰出局的惩罚。末位淘汰制度在房地产营销的早期较为流行，被营销经理视为

管理员工的法宝。但随着时代的不断发展，末位淘汰制度受到了越来越多的质疑，目前很多一流的品牌公司都不太采用这种制度，那么它究竟存在着哪些弊端呢？

第一，末位淘汰制度加剧了售楼部员工之间的恶性竞争，导致售楼部员工每天钩心斗角，人人自危，不利于团队精神的形成。

第二，末位淘汰制度会让员工对于公司的管理制度产生很大的抵触情绪，员工会对经理产生不满，从而导致唯业绩是从，不服从管理等现象的发生，给管理者正常的管理带来难度。

第三，长期采用末位淘汰制度，不仅起不到激励员工斗志的效果，相反会产生很强的副作用，导致不少员工因不堪压力而辞职，或者得过且过，不思进取。

所以说，末位淘汰制度并不是一套成熟、完善的营销模式，至少它并不适合大多数房地产项目。基于该制度的种种缺陷，目前比较流行的做法是，对于业绩在末位的员工，并不淘汰出局，而是予以待岗一段时间的惩罚，即在短时间内不接待客户，这样即便是业绩在最后的置业顾问，也不会被辞退。这种制度被称为末位待岗制度，与之前相比，稍显人性化，对于竞争激烈的楼盘，可以采用。

六、善于把握中庸之道的管理

1. 不崇尚个人业绩，注重整体业绩

作为一名优秀的管理者，不应该过于注重个人业绩，重点褒奖那些业绩突出的员工，对于那些业绩不突出的员工，则视而不见或者不够重视。诚然，每个人的业绩好坏与他们的努力程度息息相关，但尺有所短，寸有所长，并不是每位置业顾问的能力、悟性、对销售的理解都是一样的，一味要求他们都要像销售冠军那样是不太现实的。销售管理者需要做的，就是对那些业绩不好的员工予以鼓励，进行更细致的培训，让他们保持最好的状态工作，尽量缩短业绩差距。销售管理者永远要记住的是，要完成整体业绩，而不是去在意某个人的闪光。

2. 彰显团队形象，淡化个人主义

对待业绩如此，对待团队的成员也应该这样。对于一名优秀的管理者而言，对待下属员工一定不要存在偏好，而应该一视同仁，尽量挖掘每位员工的优点，而不是只喜欢个别员工的优点和特长。在大众场合要注意你的言辞，尽量去迎合每一个人，让所有的员工都觉得你在关心着他，这样才能使团队的氛围更加融洽、和谐。

3. 适当容忍“吃大锅饭”现象，倡导平均主义

我始终认为，一个售楼部如果个人之间的业绩相差太大，是一件很不正常的事情，最起码说明销售管理者未起到应有的作用。所以说，销售管理者在工作中应该适度容忍“吃大锅饭”的现象。如果一个售楼部每位置业顾问的业绩相差不大，则说明你的培训和管理收到了成效，大家都努力地做出了好的业绩。因此，销售管理者在工作中不妨倡导这种精神，甚至可以让业绩好的置业顾问帮助业绩不好的置业顾问出业绩，只有大家真正将销售业绩淡化了，才能够充分享受工作的过程，取得良好的销售业绩。

七、销售管理中常见问题的解答

1. 当一个置业顾问连续一段时间销售能力没有进步、业绩较差时，如何处理？

答：单独找置业顾问团沟通，了解真正的原因在哪里，该如何改进，对该置业顾问不能丧失信心，应该多加鼓励，同时找到问题所在，对症下药。

2. 当一个置业顾问因个人原因情绪低落，精神不振时，如何处理？

答：通过和置业顾问沟通了解问题的关键所在，尽量做通其思想工作，告诉他生活方面的问题尽量不要带到工作中来，应该保持最佳状态，否则得不偿失。

3. 当置业顾问自恃经验丰富，业绩突出，不尊重经理的决定时，如何处理？

答：售楼部经理的权威毋庸置疑，决不允许出现不尊重经理的决定的情况，哪怕是销售冠军。如果出现此类问题，首先进行警告，如若再犯，可进行待岗之类的严厉处罚，以体现经理的权威。

4. 当公司既定的种种奖励条件迟迟不能兑现时，如何处理？

答：如果出现此类情况，销售经理首先要尽量安抚好置业顾问的情绪，不要因此影响销售工作，同时要尽快向公司争取，力争最早落实。

5. 当员工因公司制度或提成发放等表示不满，怨声载道，人心涣散时，如何处理？

答：首先应该站在公司的立场表明态度，强调公司制度和提成发放合理性，不能人云亦云，受置业顾问的影响。同时强调任何公司的制度都存在缺陷，不能因为自己觉得公司制度不合理就怨声载道，而应该看到公司制度合理的一面，对于不合理的部分，你会向公司提出建议。

6. 当置业顾问过分依赖经理来处理各案例时，如何处理？

答：平时注重培训，提高置业顾问的谈判水准以及应变能力，强调置业顾问之间的密切配合，协同作战，以应付各种复杂的局面。

7. 当经理休息或不在现场时，发生种种特殊情况，如何处理？

答：首先销售经理在离开之前应做好充分的预案，预估有可能会发生哪些事情，应该怎样处理，并安排好相关人员进行准备。如果当天出现一些突发的特殊情况，则可以通过电话进行沟通，必要的时候，销售经理会到现场主持工作。

8. 当置业顾问提出很多合理的要求，但由于公司的原因得不到解决时，该如何处理？

答：站在公司的立场给他做工作，解释说有些问题得不到解决，公司一定有它的苦衷，我们作为员工应该表示理解。当然，对于这类问题，作为中层管理者仍然会尽自己的努力去争取，让置业顾问放下包袱，不要想太多，安心去工作。

9. 当一个平时与经理关系较好的置业顾问犯错误时，如何处理？

答：销售经理在制度执行方面应该做到人人平等，即便是与自己关系比较好的员工犯错也不能姑息，该批评的要批评，该处罚的要处罚。

10. 当一个平时与经理关系一般的置业顾问取得很大成绩时，如何处理？

答：即便你对这名置业顾问没有好感，但管理重在对事不对人，即便平时关系同你一般，在他取得成绩时，仍然要予以表彰奖励。

11. 当个别置业顾问因悟性较差，经经理反复指导之后，仍然在谈判方面经常犯错时，该如何处理？

答：首先要清楚了解置业顾问为什么会经常犯错，是不够用心还是急功近

利，如果是前者，则应该强调其应该专注工作，不能再犯类似的错误，如果是后者，则应该明确指出其问题所在，并予以适当处罚。

12. 当你中意的置业顾问向你提出辞职，而你不满意的置业顾问却愿意长期做下去时，该如何处理？

答：对于公司而言，忠诚度是非常重要的，虽然你觉得某个置业顾问很优秀，但并不适合该项目，也不能强求。与其极力挽留一个心不在焉的置业顾问，倒不如把主要精力放在培训那些愿意长期做下去的员工身上。只要努力付出，终究会有回报。

13. 当置业顾问因销售遇到困难与抗性时，如何处理？

答：每天召开培训会，针对销售中遇到的问题进行分析总结，提出解决的办法，让置业顾问做到心中有数。另外，通过每天的晨会激励员工，让其焕发斗志，充满信心地投入到工作中。

14. 当个别置业顾问屡次违反工作纪律，经处罚后仍然屡教不改时，该如何处理？

答：可适当加重处罚力度，并进行说服教育工作。如果仍然不见效，可以考虑进行末位淘汰或者待岗处分。

15. 当置业顾问取得良好的销售业绩，暴露出自满骄傲情绪时，如何处理？

答：应该及时与之沟通，让其杜绝这种骄傲自满的情绪。告诉该置业顾问，某个阶段的好业绩并不代表一直会好下去，其他置业顾问会奋起直追，应该时刻感到压力，保持清醒的头脑，再接再厉，争创新高。

16. 当置业顾问之间因争抢客户而发生冲突时，如何处理？

答：应该及时制止这种行为，并依据售楼部制订的接待制度进行评判。如果没有现成的案例，则由销售经理进行裁决，双方都不得有异议，否则予以处罚。

17. 当楼盘置业顾问因个人正当理由，与排班计划发生冲突时，如何处理？

答：在能够商量的前提下，可以进行调换，但告知下不为例。

18. 经理与其他部门工作人员发生业务领域内的冲突时，如何处理？

答：如果出现此类情况，销售经理一时不好处理，可向上级领导汇报，寻求解决之道。如果仅是因为技术方面的问题，销售经理应该拿出充分的论据证

明自己的观点是正确的，赢得上级领导的支持。

19.当置业顾问因客户的无理取闹而与之爆发冲突时，该如何处理?

答：即便客户无理取闹，置业顾问也不应与之爆发冲突。销售经理应该对置业顾问进行批评教育，并要求下次不准再犯类似错误。

20. 当项目操作后期，置业顾问不思进取时，如何处理?

答：对置业顾问进行培训，要求善始善终，把销售工作做好。如果公司有后续项目，则以此激励置业顾问，让大家充满斗志，尽快完成该项目，以便顺利过渡到下一项目去。

21. 项目操作后期，现场工作纪律松懈时，如何处理?

答：在员工会议上应该重点强调工作纪律，不允许出现纪律松懈的情况，如有违纪者，予以必要的处罚。

22. 当置业顾问为了答应客户的要求而违背公司的原则时，该如何处理?

答：售楼部应杜绝这种急功近利的行为，如出现类似情况，应该参照制度予以处罚。

23. 当售楼部员工情绪不定，有大量人员准备辞职时，如何处理?

答：首先应了解置业顾问集体辞职的原因，出于对项目平稳过渡的考虑，销售经理必须晓之以理，留住一部分思想摇摆不定的置业顾问，至少要他们等到人员到位后再离职。对于那些下定决心辞职的，则应该让他们办好交接手续，同时尽快向公司提出援助，及时招聘新人进场。

24. 当售楼部内部拉帮结派、出现小团队时，如何处理?

答：售楼部应该把团结放到第一位，如果内部出现拉帮结派的现象，应该予以坚决杜绝，对于小团队予以说服教育，并大力打造团队协作精神，树立这方面的榜样。

25. 当置业顾问无法完成指标，要求降低指标时，如何处理?

答：指标一旦定下则不能随意更改，销售经理应要求员工尽最大能力去完成，同时在制订任务时尽量做到科学合理。

26. 当同一个售楼部出现置业顾问之间谈恋爱的现象时，该如何处理?

答：如果公司制度中明文规定售楼部内部员工禁止谈恋爱，则应予以说

服教育，如果仍不见效，则可将其中一人调离至其他售楼部。如果没有明文规定，则单独约谈，要求不影响工作和同事之间的关系为宜。

27. 当公司制订的或许存在一定不合理现象的制度确定要实施时，如何处理？

答：可保持一定的弹性，做到灵活变通，对于不合理的部分，收集建议后向上级领导请示。

28. 当部门急需公司领导或其他部门配合完成某事时，对方如果反应过慢，如何处理？

答：首先应该通过正当的渠道向相关配合部门强调该工作的重要性和急迫性，让相关部分意识到重要性而加强工作效率。如果效果不佳，则可向领导请示，由领导出面协调，尽快解决该问题。

29. 如果售楼部新人到岗之后，由于个性原因一直不太合群，该如何处理？

答：销售经理应该强调老员工多带新人，并对新人进行业务上的指导、帮助，让其逐渐融入这个集体。对于新置业顾问的性格问题，销售经理应该多做沟通工作，让其逐渐适应工作环境，敞开心扉，尽快和大家打成一片。

30. 当自己与策划部门在项目定位、推广手段等技术性问题上无法达成一致时，如何处理？

答：技术方面的问题，销售部和策划部作为两个不同的部门，意见上肯定会存在一定的分歧，关键要看谁的意见更适合市场，能够取得更好的效果。销售经理可以通过专业的数据，以上门客户的反馈等一手资料论证自己观点的正确性，说服策划部执行。反之，如果策划部的观点具备一定的正确性，则销售经理应该按照策划部的观点执行，而不应该抬杠，贻误销售时机。

31. 当公司目标已定，但实现的可能性较小时，如何处理？

答：目标既然已经确定，就应该严格执行，不应该随意改动。但在执行过程中，销售经理应该根据市场情况客观地提出自己的建议，以避免再次出现类似的目标制订过高的情况。

32. 当售楼部员工大部分无法适应自己的管理风格时，如何处理？

答：首先自我反省一下自己的管理风格是否存在问题，如果不存在太大的

问题，应该坚持，但在细节方面应该予以调整，以顾及员工的想法。

33. 在项目准备期内，售楼部员工如果抱怨市场调研过于辛苦，如何处理？

答：通过培训告诉员工前期市场调研是销售工作不可或缺的重要组成部分，也是考验置业顾问敬业精神和专业能力的重要依据，辛苦一点是很正常的，该完成的工作必须完成，并依此进行考核。

34. 开盘强销期过后，如果售楼部置业顾问普遍出现身心疲惫的情况，如何处理？

答：第一，进行适度的休整，比如恢复轮休，让置业顾问身心得到放松；第二，可组织一些有意义的活动，调动大家的积极性，恢复工作的激情；第三，可通过工作例会，肯定置业顾问取得的成绩，以此激发置业顾问的斗志，让大家再接再厉，争创新高。

35. 当召开售楼部例会，有人常常迟到或不专心开会时，如何处理？

答：单独找置业顾问谈心，告诉他这种行为带来的不利影响，责令其改正，否则予以处罚。

36. 当置业顾问流失后，新进人员尚无法马上挑起重担时，如何处理？

答：必要的时候自己亲自出马扛起重担，同时加紧对新员工的培训，让他们顺利进入工作状态。

37. 当售楼部内大部分员工没有从业经验时，如何处理？

答：通过系统专业的培训让置业顾问尽快进入角色，同时督促老员工多帮助新人谈判，提高谈判技巧。

38. 如果置业顾问对于经理布置的各项工作安排敷衍了事，不认真完成，该如何处理？

答：针对个别现象，销售经理可以在开会时对做得比较好的案例提出表扬，并对于敷衍了事的员工提出批评，并督促其改正。如果个别置业顾问仍不改正，则单独约其谈话，并提出考核要求，如达不到要求则予以惩罚。

39. 当售楼部大部员工比你年长时，如何处理？

答：对于年长的置业顾问的管理，销售经理不要存在心理障碍，该怎样管理就怎样管理。要知道，做房地产行业重在经验和阅历，与年纪无关，但在管

理方面要注意方式方法，不要采用过激的管理手段，以免产生负面效果。

40. 当案场内部出现流言蜚语时，如何处理？

答：应该坚决杜绝此类情况发生，通过大力打造团队协作精神，让置业顾问意识到团结是第一位的，不应该让流言蜚语这类传闻影响售楼部的团结。

41. 当发现某置业顾问很有潜力，并想重点培养时，如何处理？

答：可以单独约其谈心，了解其内心想法，如果置业顾问有这方面的考虑，则可针对其进行培养。

42. 当巡场时，发现某置业顾问在解说中出现明显错误时，如何处理？

答：销售经理可以让销售主管或者其他置业顾问进行提醒，在该置业顾问接待完之后，再指出他谈判中需要改进的地方。

43. 当经理未了解清楚情况而错怪了某位置业顾问时，如何处理？

答：如果出现这种情况，销售经理应找个时间向他坦诚地道歉，不能因为自己是销售经理，而拉不下面子。

44. 当一个主力置业顾问屡次违反工作纪律时，如何处理？

答：售楼部的规章制度应该做到一视同仁，即便置业顾问业绩再怎么好，仍然要予以处罚，做到公平、公正。

45. 当自己因工作失误，导致现场出现重大差错时，如何处理？

答：销售经理应该针对自己的错误行为在内部会议上坦诚地道歉，获得员工的谅解和支持，而不应该推卸责任，否则只会造成置业顾问的反感和抵触。

46. 当置业顾问以辞职作为谈判的条件时，如何处理？

答：同意其辞职。销售经理不能受置业顾问的挟制，一旦开出先河，很多置业顾问都会谈条件，造成售楼部无法管理。

47. 当案场发生失窃时，如何处理？

答：第一时间报案，安抚大家的情绪，让大家不要受这件事情的干扰，继续安心工作。

48. 当某个置业顾问突然陷入销售低潮、信心不足时，如何处理？

答：销售经理应针对置业顾问出现的问题进行信心方面的培训，通过一些经典案例鼓舞其士气，使其重新焕发斗志，增强工作活力。

49. 当个别置业顾问因工作压力大而提出辞职时，该如何处理？

答：销售经理应该单独找置业顾问谈心，并缓解他的工作压力，告知在任何地方工作都会存在压力，应该化压力为动力，取得更好的销售业绩。也可以根据员工的个性特点采用激将法进行刺激，达到激励的效果。

50. 当售楼部其他管理人员处理事情不公时，如何处理？

答：销售经理一方面安抚置业顾问，让其不受这方面的影响，另一方面可以和相关管理人员进行沟通，婉转地指出该问题的症结所在，通过协调达成一致。

51. 当售楼部两名置业顾问出现恶性竞争时，如何处理？

答：应坚决杜绝此类事件的发生，强调售楼部团结是第一位的，对两名置业顾问进行沟通、说服工作。如果仍不奏效，再次出现违纪行为的话，应予以严惩。

52. 某置业顾问因悟性不足，无法提高基本销售技能，虽然业绩不佳，但平常工作又勤勤恳恳时，如何处理？

答：对此类置业顾问，销售经理应该经常鼓励，多提供帮助，不要因为其业绩不佳而给予漠视，要对其抱有信心，不要操之过急，相信其能够不断取得进步。

53. 当售楼部人员不注重合作精神，经常独善其身时，如何处理？

答：通过平时的团队培训和工作制度反复强调团队协作精神的重要性，鼓励员工互相帮助，形成一个整体。也可以设置团体奖金，鼓励那些默默为同事提供帮助的员工，以调动大家的协作精神。

54. 当自己因性格因素无法与售楼部其他员工形成紧密关系时，如何处理？

答：应反思自己的管理水平和性格特点，找出为何和员工疏远的原因，并加以改进，力争能够和下属打成一片。

55. 当下级置业顾问越权处理某事时，如何处理？

答：对员工提出批评，强调售楼部的纪律，任何员工都不能越权行事。如遇问题严重的，要予以惩罚。

56. 当下级置业顾问越级反映情况时，如何处理？

答：根据售楼部制度对员工提出批评，告知员工不能越级反映问题，否则

将予以惩罚。

57. 当自己的建议与想法未充分得到上级的支持时，如何处理？

答：首先应做好充分的准备，将一切相关的数据和论证都准备齐全，具备一定的说服力，然后以报告的形式向上级汇报，争取获得上级的首肯。”

58. 当你的命令下达以后，未能得到严格贯彻执行时，如何处理？

答：“首先分析自己下达的指令的可行性，如果自己的指令很难严格执行，则今后在制订的时候要谨慎，要符合实际。如果是因为置业顾问的原因而得不到执行，则应该反复强调命令的重要性，督促全体员工严格执行，并检查完成的效率。

59. 当下级大部分置业顾问因能力问题，未能完成经理下达的任务时，如何处理？

答：重新评估自己下达的任务的合理性，如果是不合理的，则在今后的工作中进行调整。如果是合理的而且切实可行的，则应该对员工进行强化培训，并予以鼓励，督促员工尽最大限度完成任务。

Chapter 7

第7章

房地产销售的客户管理

第1节　上门客户的分类与管理

上门看房的客户可谓形形色色。如何对不同类型的客户加以甄别并有效管理，是销售管理者必须面对的问题。一个全面完善的客户管理系统不仅有助于挖掘潜在客户的资源，提高客户的来访量，而且能够在目标客户群中产生口碑效应，为项目的顺利销售打下坚实的基础。

一、上门客户的细分

1. 根据客户的年龄划分

（1）20~25岁客户。绝大多数为首次置业者，由于参加工作不久，收入不高，不少是由父母亲出钱买房。对于房屋面积的要求以中小户型为主，有的则需求单身公寓，买房主要是解决基本居住需求。

（2）26~35岁客户。大多数为首次置业或二次置业，买房用于结婚或者改善居住条件，多为自己出钱购买，消费能力较强，有一定的主观判断能力，买房时会考虑多重因素。

（3）36~55岁客户。大多数为二次或者二次以上置业，买房主要用于改善居住条件或者投资置业，对于房屋要求较高，有较强的主观判断能力，不会被轻易左右。

（4）55岁以上客户。买房用于养老，对于房屋的环境有较高要求，要住得舒心，有一定的活动空间，能够满足精神方面的要求。

2. 根据购买实力分类

（1）高端客户

1）主要消费特征。

① 基本上以二次置业或多次置业为主，买房主要是享受型居住或者进行长远投资。

② 对于房屋价格不敏感，但对产品档次要求极高。

③ 属于豪爽型消费，大多数虽然会讨价还价，但如果觉得物有所值，一般不会斤斤计较。

④ 一般不会反复比较，成交周期相对较短。

2）性格特征。

① 大多数为事业上的成功人士，主观性极强，很少受外界因素干扰，比较自信甚至自负，不太容易打交道。

② 以外向型客户居多，一般比较直截了当，较少拐弯抹角。

3）接待注意事项。

① 要抱着学习的态度向这些事业成功人士求教，博得他们的好感。

② 在介绍产品时要充满自信，要讲出实实在在能打动他们的地方，让他们心动。

（2）中端客户

1）主要消费特征。

① 大多数以首次置业或二次置业为主，买房主要是改善居住环境或者进行中长期投资。

② 对于房屋价格比较敏感，对产品档次要求较高。

③ 属于理智型消费，会进行一定的比较，购买的决定因素主要还是产品。

④ 考虑的问题相对较多，成交周期相对较长。

2）性格特征。

① 具有较强的主观性，但也会在一定程度上听取置业顾问的意见，会详细

全面地了解产品后再作出判断。

② 大部分客户比较谨慎，一般不会说出内心的真实想法，除非对产品比较满意。

3）接待注意事项。

① 注意言谈举止，要给客户较强的信任感，让客户相信你。

② 要善于通过专业的知识和客户进行反复比较，让客户认可你的观点，从而对产品产生好感。

（3）低端客户

1）主要消费特征。

① 基本上以首次置业为主，买房主要是解决居住问题，较少从事投资。

② 对于房屋价格十分敏感，户型面积、单价、总价是他们决定购买极为重要的因素，对产品的要求相对较弱。

③ 属于斤斤计较型消费，绝大多数会讨价还价，而且优惠力度往往决定能否成交。

2）性格特征。

① 属于优柔寡断型，主观性不强，容易受外界因素干扰，比较好打交道。

② 以外向型客户居多，性格一般比较直率，会主动和置业顾问沟通，说出内心的真实想法。

3）接待注意事项。

① 要充分运用自身的专业知识引导客户，促使客户购买。

② 要充分利用客户追求实惠的心理，给客户一些实实在在的优惠，让客户迅速下定决心。

3. 根据客户的个性特征划分

（1）讨价还价型客户。此类客户在销售过程中能够经常遇到，客户通常对楼盘的地段、配套、户型、园林景观等各个方面表现出强烈的不满，以期得到最大限度的优惠。这类客户一般都比较专业，甚至去过很多项目进行反复比较，一般难以说服。对此类客户一般采用以下几种方式：

1）分析客户嫌价格贵的真正意图。

2）反复强调物业优势，强调物有所值。

3）与周边物业进行详细对比，突出自身物业价格并不贵。

4）适当地进行销售造势，促使客户下定购买决心。

（2）情感冲动型客户。这类客户情绪不太稳定，容易激动，受置业顾问的影响较大，在冲动之下往往能很快下决心，但思想起伏也比较大，兴奋过后会出现反复。与此类客户沟通应该注意以下几点：

1）用具有鼓动性语言打动客户。

2）强调售楼部内部配合，使客户尽快成交。

（3）喋喋不休型客户。此类客户也属于比较外向型的，对于产品无论好坏，都会发表他们独到的见解，自我意识较强，不太愿意倾听置业顾问的观点。此类客户以女性居多，通常可采用以下方式：

1）认真倾听客户的谈话，保持足够的耐心，不要显得不耐烦。

2）要积极与客户互动，并针对客户引以为傲的方面进行适当恭维，让客户产生成就感。

（4）优柔寡断型客户。此类客户主观性不强，容易受到外界干扰，通常会觉得这个不错，那个也凑合，很难真正下购买决心。对待这类客户，置业顾问最需要的就是耐心和信心，一定要循循善诱，不急不躁，相信自己最后一定能成功。通常采用以下方式：

1）认真细致地讲解，让客户充分地相信自己。

2）提供他们需要的一切资料。

3）反复耐心地做工作，用真诚打动客户。

（5）反复比较型客户。此类客户始终相信货比三家不吃亏的原则，对置业顾问的介绍并不是太感兴趣，而是相信自己的眼光。这种类型的客户因为看房看得太多，反而变得没有主见，自己也不知道选择什么好，这时候就需要置业顾问主动帮忙作参考，促使他下决心购买。

1）弄清客户反复比较的原因、目的、用意，然后根据对周边物业的了解情况有针对性地回答。

2）加强电话邀约和说服工作，促使他再一次上门，并使其逐渐对产品产生

兴趣。

（6）傲慢自大型客户。此类客户通常盛气凌人、不可一世，一般主观性较强，比较相信自己的判断，言谈举止充满着傲气，不会被置业顾问轻易说服。通常可采用以下沟通方式：

1）在一些细节方面适当地对他加以吹捧，使其放松警惕。

2）在关键立场上不卑不亢，充满自信，据理力争，使其信服。

3）可采用适当的激将法刺激他的购买欲望。

（7）吹毛求疵型客户。这类客户一般看房非常挑剔，对一些细枝末节斤斤计较。在他们眼中，根本就没有满意的房子，所以这类客户看房的时间会很长，成交周期也相对较长。可采用以下沟通方式：

1）避免过分掩饰楼盘的缺陷，而应避重就轻，采用负正法进行解释，在探询到对方不满的原因后，用事实予以详解。

2）尽量满足对方争强好胜的心理，采用迂回战术，让其吹毛求疵的心态发挥至尽后再转入销售的话题。

3）在久攻不下之际，可采取破釜沉舟的策略，让他尽快下定决心。

（8）理智谨慎型客户。此类客户性格偏内向，比较谨慎，买房前通常会了解得十分清楚，并进行详细记录，在买哪个楼盘的问题上也会深思熟虑较长时间，但一旦决定就不会轻易更改。通常采用以下沟通方式：

1）言语具体实在，不要太夸张。

2）讲出物业实实在在的优势。

（9）沉默寡言型客户。此类客户也属于比较难对付的一种，客户性格往往比较内向，对楼盘很少发表什么观点，置业顾问主动与之沟通也会处处碰壁，效果不甚理想。通常可用以下沟通方式：

1）适当调整自己的沟通方式，引发客户的关注和兴趣。

2）坦诚地展示自我，通过热情、细致的服务逐步消除客户的疑虑。

3）多用发问式的语气，并采用一些真实案例来引发客户的主动交流。

4）不失时机地赞美客户，引发客户的好感，满足客户的虚荣心和优越感，产生与你沟通的欲望。

5）将工作重心放在对产品的专业讲解上，让客户逐步产生兴趣，打开话匣子。

6）不必急于求成，给客户一定的时间考虑，随后及时进行电话邀约，加深客户对自己和项目的印象。

7）如果客户本人比较冷淡，可把精力放在他的家人身上，打开缺口。

（10）自我吹嘘型客户。此类客户一般喜欢好为人师，通过一些自认为很了不起的见识来抬高自己，打压别人。这类客户看项目时也会挑出一大堆毛病，但与吹毛求疵的客户不同的是，他仅仅是为了显示自己的水平，并不是真的认为项目有这样或那样的硬伤，所以，这种类型的客户并不太难对付。通常可采用以下沟通方式：

1）寒暄远比介绍更为重要，少说多听，表面上赞同肯定，不与之发生争执，且表现出一种羡慕敬佩的神情，满足他们虚荣心。

2）在关键地方把握立场，提出交易要求，让他们在骑虎难下时进行交易，此时的成交率是最高的。

（11）环顾左右型客户。这类客户从表面上看，对置业顾问显得非常友善，他们会耐心倾听置业顾问的介绍，而且会不断地认同置业顾问的观点，甚至点头称是。然而一旦涉及关键问题，则马上顾左右而言他，寻找各种推托之词，让置业顾问觉得困惑不解。对于这类客户应采用以下沟通方式：

1）通过事实、论据讲解来取得客户的信任。

2）询问客户是不是真的要买房，究竟有无实力。

3）直截了当地逼其下单，看其反应。

（12）从容不迫型客户。这类客户一般比较老到，他们一般看房比较多，对房地产了解比较深入，有着自己的主观判断，不会被置业顾问轻易说服。置业顾问可通过以下方式进行沟通：

1）在谈判过程中不要操之过急，应谨慎运用层层推进的办法引导客户的购买行为。

2）从熟悉产品特点着手，用专业的讲解，多方分析、比较、举证、提示，使客户全面了解产品利益所在。

（13）豪爽干脆型客户。这类客户性格开朗，而且比较健谈，一般做事比较爽快，在交谈中会直接表达对楼盘的认识和看法，不会拐弯抹角，遮遮掩掩。通常采用以下沟通方式：

1）应侧重情感攻击，让对方觉得你也是个喜欢交朋友、很看重友情的人。

2）在介绍时应干脆利落、直截了当，不要和客户拐弯抹角，这样更能让客户接受。

（14）保护隐私型客户。此类客户是比较神秘的一类，由于存在某种不可告人的原因，一般都不愿暴露自己的真实想法，也非常反感置业顾问打听他们的隐私。通常可采用以下沟通方式：

1）不要过多追问客户的职业、住所、购买动机等敏感问题，在介绍过程中着重谈产品的卖点，其余的则尽量少谈，甚至避而不谈。

2）可根据客户的需求推荐适合他的房子，尽量不要替客户做主，对客户的合理要求要一一满足，积极配合客户，把工作做好。

4. 根据来访动机划分

（1）业界踩盘型客户

1）以开放的心态积极面对。

2）认真热情地接待，态度一定要友好。

3）对于有关楼盘的一些涉及商业机密的信息，一定要保密。

（2）巡视楼盘型客户

1）应侧重介绍楼盘的整体情况，让客户对楼盘形成良好的印象。

2）充分了解他们的真实需求，并对症下药。

3）积极保持联络，尽量能让他再次上门。

（3）胸有成竹型客户

1）充分发掘他们对楼盘的兴趣点所在，进行渲染和强化，加深他们对楼盘的好感。

2）在时机成熟时，可试探性地提出成交建议或直接劝其购买。

5. 根据客户的购买动机划分

（1）有刚性需求的客户。对于第一次买房的客户而言，对房子充满着憧

憬，而且自我意识强烈，喜欢自作主张，会天马行空地构造自己未来的新家。对于这类刚性需求，置业顾问应该极力营造一种温馨、浪漫的氛围，同时多运用一些煽情的语调，激发他们的购买欲望。

（2）想有一个更好的家的客户。这一类客户通常是想改善居家，他们对房子有着较高的要求，而且购房的心态是从容不迫的，买房的目的就是为了提高生活质量，充分享受人生。置业顾问在接待时要体现出自身的职业素质，多渲染房屋的高品质和居住人群的高素质，让客户感觉物有所值，心甘情愿掏钱。

（3）有投资性需求的客户。投资性需求的购房者买房并不是着眼于现在，而是将来。在CPI居高不下的情形下，很多投资客户愿意通过买房来保值升值。投资性需求的客户通常不是一次或二次置业，而是多次置业。这类客户有着非常强的购买力，通常采用一次性付款的方式。针对这类客户，置业顾问一定要突出项目的物超所值，强调项目值得投资，而且要通过专业的分析告知客户未来房地产行业的上升空间依旧巨大，让客户心动购买。

（4）有投机性需求的客户：从目前市场来看，单纯的炒家已不多见。但由于限购放松，不排除部分炒房者逢低吸纳，逢高抛出。这类客户一般比较有主见，而且专业性极强，较难对付。置业顾问应该重点突出房价在短期内的上升空间，以及城市的发展潜力，通过大量的专业化数据说服客户购买。

6. 根据客户的意向程度进行分类

（1）成交客户。是指已经签约并交纳了首付款的客户，这类客户已经成为业主，具备较强的稳定性，如果利用好这一批资源，能够挖掘出新的客户资源。

（2）意向客户。是指已经交了定金或者明确表示有购买意图的客户。这类客户意向程度最高，一般都比较有把握成交。

（3）问题客户。是指对产品已经比较认可，但还存在着一些购买障碍的客户。如果能够很好地解决购买障碍，就能够很快成交。这类客户的意向程度相对于第一类要稍弱，但仍然具有一定的意向。

（4）比较客户。是指目前还在四处比较的客户，还没有下决心选择购买哪个项目，大多处在犹豫观望阶段，意向程度更弱。

（5）无购买意向客户。是指没有买房实力或者暂时不考虑本项目的客户，客户意向程度最弱，基本上已经明确拒绝。

通过对客户进行分类总结，有助于提高置业顾问把握、分析客户的能力。对于意向客户，要力争达到80%以上的成交率，不能出现闪失；对于问题客户，要充分了解客户的购买障碍是什么，如何通过专业的说辞与客户达成一致，提高成交率；对于比较客户而言，置业顾问要有足够的耐心，通过邀约来加深客户对产品的印象，进而让客户逐渐认可本产品，产生购买意向；对于无购买意向的客户，置业顾问不要轻易放弃，可以隔一段时间与之联系，传达产品的最新信息，或者通过短信的方式问好，查探客户的反映，看看客户能否回心转意。

其实在销售过程中，很多客户的意向程度都会发生一定的转换。比如，置业顾问原本放弃的客户，突然间又重新上门，而且很快成交；原本有意向的客户由于种种原因突然放弃等。每个月，置业顾问都应该认真总结每种意向程度的客户成交率分别是多少，有多少客户的意向程度发生了转化等。通过精确的数据分析，可以得出楼盘的大致销售规律以及产品存在的问题，并且能够大幅提升置业顾问的销售谈判能力。

二、高效开发并有效利用客户资源

1. 上门客户资源的有效利用

（1）由置业顾问负责记录并填报客户信息资料。

（2）研究客户特征、行为状态和心理状态，从中找出群体客户的共同特征和个性，以及对楼盘的意见，并开会部署工作方案。

（3）建立客户信息库，将所有的客户组建成一个信息库，分门别类予以存档。对那些没有意向的客户也不应放弃，在今后后续开发中，极有可能成为意向客户。

2. 客户资源的充分开发

（1）对已成交客户可采用老客户带新客户的赠送购物卡或优惠券的方式，激发老业主的积极性，促进项目成交。

（2）不定期举办新老业主交流会、座谈会，通过各种促销手段让已成交客

户上门，让老业主尝到甜头，进而使其充当义务解说员的角色。

（3）每逢节假日，公司统一给老业主发短信，并寄送祝福卡片，让老业主对公司产生相当高的认同度，激发其带新客户上门的动力。

案例：

全国某著名房地产公司组织的“客户俱乐部”，是成功开发客户资源的最佳案例。“俱乐部”根据客户的意向程度设置蓝卡会员、银卡会员、金卡会员三个等级，不同级别的会员可享受不同的权益。以银卡会员为例，可享受以下权益：

（1）自购或直系亲属（仅是指父母、配偶、子女，须提供有效法律证明）自购房产可获得额外0.5%的折扣（除非现场另有说明）。

（2）获取最新推出楼盘信息。

（3）获得登录俱乐部网站的专有会员服务账号。

（4）自由选择参加“俱乐部”举办的各项会员活动。

（5）参加“积分计划”，获取积分奖励。

（6）使用积分在线征订“俱乐部”各类杂志。

（7）通过“俱乐部”了解置业常识、家装知识。

通过“俱乐部”的运作模式，和买房的业主实现了良性互动，不仅加深了开发商和消费者的联系，而且也起到了联络感情、促进交流的作用，以至于每开发一个项目，“俱乐部”的成员都会趋之若鹜，踊跃购买，成为楼盘旺销的必要保证。

第2节　成交客户的售后管理

成交客户的售后管理指的是客户在交纳定金之后一直到交房这一阶段的售后服务工作。客户交纳定金，并不意味着所有事情都已万事大吉。置业顾问和销售管理者有时仍然需要面临各种复杂的问题。所以，销售管理者务必保持高度清醒的头脑，对待一些突发事件或者业主的要求应该有充分的心理准备，防患于未然，并严格按照规章制度执行，这样才能有效避免出现一系列的买卖纠纷事件。

一、客户交定金之后迟迟不来签约

有的客户在交纳定金之后，会出现有意或无意的延迟签约付款的行为，这在销售过程中比较普遍。

1. 原因

（1）客户由于筹集首付款或者业务较繁忙而耽搁了付款的时间。

（2）客户为争取自身的最大利益，有意拖延付款、办理按揭等手续，来延后还银行贷款的时间。

（3）客户对所购的房屋不是太满意，产生了退房的想法。

2. 解决方法

（1）对于业务繁忙的客户，销售管理者应让置业顾问在付款即将到期的时候提前通知客户，好让客户早作准备；对于正在筹集首付款的客户而言，置业顾问可适当给予一定的时间弹性，但要强调不能延期太长时间，否则公司将进行违约处罚。

（2）对于有意拖延的客户，销售管理者应该让置业顾问在电话中明确延期付款应承担的违约责任，打消客户的侥幸心理。如果客户仍不上门签约，则可以公司名义寄出催款函，要求客户上门签约。

（3）对于想退房的客户，置业顾问应该首先做好说服工作，强调房屋的优势和卖点以及违约的责任，等客户逐渐接受之后，再提出付款的时间，争取让客户尽早签约。

二、订单填写错误

置业顾问在销售过程中错将已出售的房源再次卖给客户，并已经填写好订单，让客户交纳了定金。

1. 原因

（1）由于置业顾问未仔细核对销控，将本已经卖掉的房屋卖给客户。

（2）由于售楼部现场客户较多，房源较紧缺，置业顾问为了急于成交，匆忙将其他客户刚定的房源卖出。

2. 解决方法

（1）销售管理者应该强化监督职责，明确任何置业顾问销售房屋必须经过销售管理者的签字认可方能够出售，违者将予以重罚。

（2）在得知填错订单之后，销售管理者应要求置业顾问第一时间告知客户，并放低姿态，提出道歉，以获得客户的原谅。

（3）对于客户提出要赔偿经济损失的，销售管理者要亲自出面做工作，指出自身的工作失误，并和客户协商调换房源，并给一定的价格优惠，让客户回心转意。

三、一屋二卖

置业顾问将已经售出的房源再次卖给其他客户，并已经签订买卖合同，让客户交纳了首付款。一屋二卖较订单填写错误而言，问题的性质更为严重，产生的纠纷更难对付。

1. 原因

（1）置业顾问没有核对销控，在不知情的情况下和客户匆忙签订合同。

（2）由于销售管理者的失误造成置业顾问确信该房源可以销售，进而与客户签订了买卖合同。

2. 解决方法

（1）在事故发生之后，置业顾问应第一时间打电话通知客户，邀请客户上门解决问题。

（2）销售管理者应为该客户预留好可供选择的房源，尽量多留几套，并要求售楼部其他员工不得销售，以方便客户换房。

（3）应主动向客户道歉，表明立场，以自己的诚意赢得客户的原谅。

（4）在客户有一定商量余地的情况下，让置业顾问带客户挑选其他房源，直到客户满意为止。

（5）向公司高层领导汇报，在价格上面给予客户最大的优惠，如果客户认可，则重新办理换房手续。

（6）对于不愿意换房的客户，再次表达歉意，退还客户所缴纳的首付款，必要时作出适当的经济补偿。

四、优惠折扣

客户在交纳定金、签订内部认购书之后，在签约交纳首付款之时再次索要折扣的行为。

1. 原因

（1）客户觉得前期谈价时置业顾问给出的优惠幅度不大，想再次争取更大

的优惠。

（2）客户通过内部关系或者买房的客户了解到价格还可以再商量，于是决定再次讨价还价。

（3）客户想变更付款方式，比如想将分期付款、银行按揭改成一次性付款，借此争取更大的优惠。

2. 解决方法

（1）置业顾问首先应态度坚决，表明立场，对于已签订内部认购书的客户，不可能再予以优惠。

（2）即便针对客户找关系谈价，销售管理者也应该表明立场，没有公司负责人的签字，售楼部经理没有权利给客户额外优惠，让客户打消这一念头。

（3）对于更改付款方式的客户，如果公司规定有额外的优惠，则可按照优惠执行，但要强调客户必须按照要求付款，否则将追究违约责任；如果公司规定没有额外的优惠，则应据实告知客户没有优惠。

（4）对于谈价不成、不愿意签合同的客户，置业顾问首先应站在公司的立场上尽量说服客户签约，如果客户仍然拒不签约，则由公司寄出相关法律函，告知客户如再不签约，公司将没收定金，并将该房屋对外销售。

五、客户间折扣不同

已成交客户由于发现其他的业主成交的折扣更低，而产生投诉甚至退房的行为。

1. 原因

（1）售楼部优惠幅度较大，对于每个客户而言，置业顾问给出的折扣并不尽相同，造成价格悬殊。

（2）在不同阶段，公司所推出的折扣和优惠幅度不尽相同，造成价格悬殊。

（3）公司的关系客户较多，给出的折扣较低，被其他客户知晓。

2. 解决

（1）销售管理者应该做好价格管理工作，对于置业顾问谈价，尽量做到统一折扣优惠，避免出现折扣不统一的情况。

（2） 针对个别折扣不同的客户，尽量做好解释工作，告知客户在不同的销售时段公司采用的促销策略不尽相同，解除客户的疑虑。

（3）对于关系客户以较低的价格成交，告知客户所有关系客户的成交价格全部经过公司签字，售楼部无权卖低价，打消客户扯皮的念头。

六、退房、换房、退订管理

客户在交纳定金或者签约之后，产生要求换房、退房、退定金的行为。

1. 原因

（1）对于所购买的住房不是太满意，当时是在置业顾问的极力劝说下一时冲动购买的，过后开始反悔。

（2）受周边的朋友或者家人的影响，觉得所买的项目不太满意，打算退房。

（3）由于经济或者工作方面的原因，考虑放弃购买。

2. 解决方法

（1）弄清原委，尽量说服。对于换房或退房的客户，置业顾问不要一听便态度强硬，这不仅于事无补，反而会加深矛盾。应该心平气和，充分了解客户的真实想法，尽最大的努力说服客户。

（2）晓以利弊，阐明后果。对于确实想换房或退房的客户，置业顾问应充分向客户讲明换房或者退房的后果，以及对客户带来的影响，让客户三思而后行。

（3）处理客户换房的原则

1）对于客户提出的换房请求，在没有正当理由的前提下，一般不允许换房。

2）对于已经在房屋土地管理局进行备案登记的房源，明确告知客户不允许换房。

3）即便可以换房，也必须把握几个原则，那就是所换的房源相对之前的房源而言，更容易销售出去。另外，在换房时，也可以把握换大不换小的原则，以利于销售。

4）客户在换房时，应该填写换房申请，并经销售管理者签字认可，方可办

理换房手续。

5）客户应该缴纳相应换房的费用，所换房源的价格应该按照现在销售的价格买卖。

（4）处理客户退房的原则

1）对于客户提出的退房请求，在没有正当理由的前提下，一般不允许退房。

2）对于已经在房屋土地管理局进行备案登记的房源，明确告知客户不允许退房。

3）对于交纳定金的客户，应告知退房要按照认购书的规定扣除部分认购金，如签订买卖合同的客户退房，要按照合同的相关规定扣除违约金，赔偿相应的经济损失。

4）客户要填写退房申请，阐明退房的原因，交由销售管理者签字，并上报公司批准。如果公司总经理同意退房，则到财务部办理退房手续。

5）客户办理退房手续所发生的费用由退房人承担。

七、签约管理

指的是客户在签订商品房买卖合同时所产生的一系列矛盾和纠纷的行为。

1. 纠纷种类

（1）客户在签订合同之后，因签约人姓名、身份问题而产生纠纷。

（2）客户在签约过程中，对合同条款（交房时间、装修标准、违约责任、配套设施）等提出异议，与售楼人员无法达成一致，乘机提出退房，想避免扣违约金的损失。

2. 签订合同应注意事项

（1）买受人住所一栏一定要填写能够联系得上并能够寄送挂号信的地址。

（2）买受人联系电话尽量填写座机号码，方便联系。

（3）对于替别人购房的客户，如果没有买受人的身份证、详细地址和联系方式，则不允许和代理人签订买卖合同。

（4）商品房交房后，交房日期不能再填写原来的日期，而应在合同中约定买受人在交清房款7日内必须领取钥匙，否则视为交房。

（5）在与买受人签订合同时，要告知买受人面积若出现差异的处理意见，买受人接受之后再签合同。

（6）买受人在签订买卖合同之后，在合同没有备案的前提下，如果想变更付款方式或姓名，必须填写申请并由经理签字同意方可，对于浪费的合同，买受人需交一定的工本费。

（7）买受人在签订买卖合同之后，在合同没有备案的前提下，如果想换房，原则上采取换大不换小的原则，并要求买受人填写申请并由经理签字方可，而且买受人要支付一定金额的工本费和换房费。

（8）在签订买卖合同之后，无论合同有无盖章一律不准让客户带走，如果客户确实需要，可以复印一份让客户带走。要求客户在签订合同时一定要交一部分首付款，否则不予签约。

2. 解决方法

（1）明确签合同相关的法律程序，在签约过程中严格按程序执行，不能妥协让步。

（2）在客户交纳定金之前，将商品房买卖合同的样本让客户详细过目，客户确保无异议之后再进行签约。如果客户提出额外附加条款，则应根据公司规定坚决拒绝。

八、合同备案纠纷

指的是客户在签订买卖合同之后，在房屋土地管理局备案期间产生的一系列纠纷行为。

1. 纠纷类型

（1）客户在签订买卖合同，明确付款方式，并在房屋土地管理局备案之后，由于自身的原因，需要变更付款方式。

（2）客户在签订买卖合同并在房屋土地管理局备案之后，由于自身的原因想变更姓名、换房、退房等行为。

2. 解决办法

（1）买受人在合同备案之后，如果需变更付款方式，必须填写申请并由经理签字同意方可，并交纳一定的变更费用。

（2）买受人在合同备案之后，原则上无论何种原因一律不准退房、更名、换房。如果买受人执意要办理手续，须符合当地房屋土地管理局的规定，并填写申请，经营销老总签字同意方可，并要交纳一定的手续费。以某市房屋土地管理局所规定的9种情况为例：

1）严重质量问题。交房90天内，经市、区建筑工程质量监督站或房屋安全鉴定部门鉴定确实存在严重问题的，可以办理退房。

2）单方违约问题。交房后90天内，开发商与购房者之间因其中一方违约而发生纠纷，经法院、仲裁机构判决或裁定后退房需注销合同的，凭已生效的判决书等司法文书及其他材料，可以办理退房。

3）协助办案可退房。凭纪检、公安、检查部门要求协助办理相关案件的正式函件，可注销合同备案。

4）同一小区换房。交房90日内，在所购项目中换购其他房子的，向房产部门申请获同意后，先将新房合同备案，再解除原合同。

5）贷款未批。购房合同签订后30日内，因贷款手续未获批，提交金融机构支行、市级分行（总行）的证明材料及开发商收取购房人违约金的发票后，可退房。但如果退房人已有一套或以上房产的，不能办理。

6）出国。交房后90天内，提交国外入学通知书或定居许可证明、护照、户口和身份证、公安出入境管理部门和大使馆签证等相关资料，方可办理。

7）工作调离。交房90天内，提交公安部门全家户籍转出、双方单位转出和接受人事关系、工资关系等相关资料，方可办理。

8）重病用钱。买房后发现自己或直系亲属患重大疾病急用钱的，需提交市级以上医院的重症诊断证明、病历及治疗费用明细单，并经调查核实后，方可办理。

9）经济房可退房。因特殊情况和项目建设原因，经济房购买者可凭市住房保障中心出具的相关意见办理退房。

九、客户附加要求纠纷

指的是客户在签订商品房买卖合同时，要求额外再上附加条款的行为。

1. 原因

（1）开发商拟定的条款内容存在着霸王条款的现象，对客户有着明显的制约，而对于自身却无任何法律约束条件。

（2）客户想争取自身的最大利益，以此列出附加条款作为签约的要求。

2. 解决方法

（1）根据公司的要求，在双赢的原则下尽量满足客户的一些合理要求。

（2）对于客户提出的一些无理要求或有损公司利益的要求应果断予以拒绝。

十、交房纠纷

指的是客户在交房过程中针对交房的时间、违约责任等问题产生的一系列纠纷行为。

1. 原因

（1）少数客户买房之后并不急于拿钥匙装修，又不愿承担物业管理费，故在交房时间问题上以未收到邮政快递、未接到通知电话等种种托词为由有意拖延交房时间，想省下一笔物业管理费用。

（2）部分客户在验收房屋过程中，以房屋存在质量瑕疵为由，拒绝按时拿钥匙交房，想借此少交物业管理费。

2. 解决办法

（1）在通知业主交房问题上，在邮政快递的首页内容上应注明具体内容，另外必须要求业主签收，如果业主不签收，必须找出业主拒签的证明，同时寄件人的单位和地址一概不能出错。

（2）在交房期间，不少客户不愿意交房，便以房屋质量存在问题等理由进行推诿，以少交物业管理费，所以应在合同附加条款中注明不得以房屋瑕疵为由拒绝交房。

（3）针对物业管理费的收取时间要与业主协商，达成一致。

十一、客户合同违约纠纷

指的是客户在签订商品房买卖合同之后，存在着延期违约、延期办理按揭等违约行为。

1. 原因

（1）少数客户信誉度不高，法律意识淡薄，且存在一定的侥幸心理，对合同付款行为不够重视，认为适当拖欠，开发商也不会追究违约责任。

（2）部分客户出于自身的目的需要，故意拖延、推诿，延误付款和办理按揭时间，以达到自身利益的最大化，而不站在开发商的立场考虑问题。

2. 解决方法

（1）对于延期付款的客户，销售管理者一定要摆出强硬的姿态，不得妥协，听之任之。对于买受人采用一次性付款或分期付款而未能按时付款的，首先应电话通知客户交款，如果无效，则应马上寄挂号信通知，如果仍无效果，则应采用法律手段，发送律师函催告买受人，延期超过三个月，勒令买受人解除合同。

（2）对于买受人采用银行按揭或公积金贷款而未能及时办理贷款的，首先应明确责任人在哪一方。如果是买受人故意拖延交付按揭资料或者应交的资料而未及时补齐，则应电话或书面通知买受人立即补齐。如果因买受人不良信贷未能及时办理或不能办理的，则应追究买受人违约责任或与买受人解除买卖合同。

（3）针对车位销售，建议一律采用一次性付款，要求买受人当天交清全部车位款，以免买受人出现逾期付款现象。

十二、房屋质量纠纷

指的是客户因为房屋质量存在着一定的缺陷或瑕疵而产生的纠纷行为。

1. 原因

（1）施工单位为了压缩成本偷工减料，监理单位监督不力造成房屋质量存在着一定的问题。

（2）施工单位在施工过程中对于一些技术环节处理不当而导致的质量问题。

2. 解决方法

（1）销售管理者对于质量问题应该予以高度重视，凡是出现质量问题，一定要事先通知工程部和物业公司，力争在交房之前第一时间内解决，不得拖延。

（2）在交房期间，销售管理者应要求物业公司与工程部密切配合，发现问题应及时解决，避免出现矛盾。

（3）置业顾问应提前告诉客户，如果出现质量问题，应主动找物业公司协商，尽量不要让客户在售楼部逗留，以免影响销售。

Chapter 8

第8章 房地产销售的规划与控制

所谓房地产销售的规划和控制，指的是针对分期开发的大型项目，销售管理者如何根据公司的要求，分期按步骤实施销售，使得项目既能够在最短时间完成公司下达的销售任务，又能够使项目利润值达到最大化，为公司创造出较高的经济效益。当然，很多时候是鱼和熊掌不可兼得，开发公司既想让项目卖得快，尽快实现回款，又想实现利润最大化是不太现实的。作为决策者，必须有所取舍，尽可能把握好最为核心的诉求点。

一、 房地产销售规划的几大原则

1. 利润最大化原则

这是从事房地产开发的老板几乎都会追求的目标。他们都希望项目从一期开始就能够高开高走，直至最后一期卖出最高的利润值。所以，在早期往往会推出一些地理位置相对较差的组团，并以高于周边楼盘的价格推出，随后逐渐上调售价，直至最后卖出天价。在早期，由于房地产市场处在上升期，不少开发商通过这种理念获得了成功。但近几年来，房地产行情并不太景气，楼盘竞争极为激烈，一味秉承利润最大化的原则销售往往会贻误战机，最终得不偿失。

2. 现金为王原则

这是和第一种理念完全相反的销售理念。在竞争极其激烈的大形势下，

很多开发商虽然有着非常强的赚钱冲动，但“理想很丰满，现实很骨感”。在大浪淘沙的竞争格局下，开发商能够活下来才是最重要的。所以，为了成功上岸，很多开发商不惜以成本价甚至低于成本价切入市场，通过旺销迅速回笼资金，随后根据市场行情逐步上调价格。这种情形在2014年可谓比比皆是，不少开发商断臂求生，为的是能够有朝一日东山再起。

3. 提高市场占有率原则

很多开发商本身并不缺钱，也不会片面地追求利润最大化，他们考虑问题更加长远，那就是要抢占市场份额，不断扩大自身的品牌知名度。因此，他们在销售规划方面，更加注重口碑效应，早期可能会低价推出最优质的房源，一举赢得市场的青睐，逐步拔高项目的形象和档次，获得市场的认同，扩大公司的品牌影响力。

4. 产品至上原则

这一类开发商似乎并不多见，他们始终秉承着打造精品楼盘的原则，售价往往高出周边的竞争楼盘不少。他们虽然注重销售业绩，但前提是楼盘必须卖出期望的价格。而且无论是顺势还是逆境，他们的规划理念都不会改变。所以，在形势相当严峻的市场行情下，显得有些不够变通，销售规划不会随着市场形势的变化而变化，最后很有可能被市场所淘汰。

二、房地产销售规划与控制的核心要点

其实，作为销售管理者，并不需要为项目的整体营销策略操多少心，更重要的是忠实地执行上级制订的战略意图。当然，在每期推盘时，对于如何分批推出、如何控制销售节奏、如何进行调价，仍然大有学问可言。下面以实战案例的形式进行讲解，以方便大家的学习和掌握。

案例：

青岛XX花园阶段性营销推广方案

1. 项目概述

项目位于青岛市黄岛经济开发区滨海大道，总占地面积为10万m^2，总建筑面积为25万m^2，物业形态为多层花园洋房、小高层、高层住宅，规划为21栋住宅，分两期开发，户型面积从115～260m^2不等，项目的具体参数如下：

（1）容积率：2.5。

（2）绿化率：45%。

（3）建筑密度：27%。

（4）物业形态：1～12号楼为5+1的电梯花园洋房，13～17号楼为小高层住宅，18～21号楼为22～28层的高层住宅。

（5）配套设施：小区拥有大型会所，总建筑面积约2000m^2，另配有幼儿园、地下停车库、商业网点等。

（6）户型面积：从115m^{2}的两室两厅到260m^{2}的复式住宅，户型种类齐全，主力户型为130～140 m^{2}的三室两厅两卫以及140～160m^{2}的四室两厅两卫，主要集中在多层住宅和小高层住宅，户型面积较大。

（7）项目特色：为黄岛经济开发区高档的海景房，项目能远眺大海，视觉景观极佳，尤其是多层花园洋房，离海较近，能够直接观海景。项目不仅容积率低，绿化率和绿化面积在当地也是首屈一指，45%的绿化率，全部辅以优质景观，小区还配有大面积水景和中心景观花园，让人流连忘返，堪称明星楼盘。

（8）市场环境：在经历了2008年宏观调控之后，黄岛开发区房地产市场较为低迷，客户犹豫观望心态较为严重，大面积户型去化较为困难，项目周边竞争楼盘销售不畅，销售压力较大。

2. 项目推盘策略

我公司根据开发商制订的销售任务和回款计划，结合青岛目前市场的实际情况，决定针对项目采用按步骤推盘的策略，以实现项目的价值最大化，具体的推盘策略如下。

（1）一期一组团推出房源：18、19号楼

推盘理由：18、19号楼为高层住宅，离海景较远，售价相应较低，且户型面积偏小，比较容易消化，故现以低价推出，营造市场热点，吸引客户购买，从而带动项目的人气，以利于后期的销售。

价格分析：项目周边竞争楼盘价格普遍在10 000元/ m^{2}以上，且产品档次、户型设计、园林景观等方面和项目均有较为明显的差距。

推盘均价：10 000元/m^2，以低开的价格切入，抢占市场份额。

推盘时间：2009年9月下旬。

（2）一期二组团推出房源：20、21号楼

推盘时机：18、19号楼旺销之后，立即加推20、21号楼，售价可相应调高，同时将小区的优质景观带全部建成，能够给客户以视觉上的冲击力，加大对项目的认知。

推盘均价：11 000～12 000元/m^2，逐渐将售价上调，造成房价越卖越高的

氛围。

推盘时间：2010年3月。

（3）一期三组团推出房源：13、14、15号楼

推盘时机：在18～21号楼基本消化完之后，开始加推板式小高层住宅，将产品品质不断拔高，以吸引中高端客户购买。

推盘均价：13 000～14 000元/m²，逐渐将售价上调，以造成房价越卖越高的氛围。

推盘时间：2010年6月。

（4）二期一组团推出房源：1、2、3、4、16、17号楼

推盘时机：将剩余小高层房源和二期多层部分房源一并推出，给客户较多的选择，以加快项目的去化速度。

推盘均价：15 000～16 000元/m²，逐渐将售价上调，以造成房价越卖越高的氛围。

推盘时间：2010年9月。

（5）二期二组团推出房源：5、6、7、8、9、10、11、12号楼

推盘原因：在项目即将完工之际，推出多层海景洋房，也是项目压轴的保留房源，以保证最好的房源能够销售出最高的价格，以实现开发商的利润最大化。

推盘均价：16 000～18 000元/m²，将售价调至最高，同时以现房实景作为展示点，吸引高端客户踊跃购买。

推盘时间：2011年5月。

（6）推盘总结：项目在推盘过程中始终遵循低开高走的推盘思路，通过前期的低价格吸引刚需客户，提升项目的形象和知名度，随着工期的逐渐深入，将推出的产品品质逐渐拉升，提高售价，以树立项目的品牌知名度，到最后将最优质的压轴产品推出，让众多高端客户欲罢不能，形成良好的品牌美誉度和口碑效应，充分实现项目的价值最大化。

附：

一期一组团营销推广策略

第一阶段：准备期

1. 营销策略

（1）时间：2009.8—9.28。

（2）销售指标：完成公开发售总体量的50%。

（3）工作指标：将预热期积累客户充分消化，营造公开发售期热销态势；销售现场道具准备充分，产品形象强力导入。利用开盘前活动和优惠措施吸引人气，进行促销。

（4）营销节点预估：

8月底前　工地围墙包装完毕

9月初　　户外广告投放

9月中旬　海报等物料制作完毕

9月中旬　地盘包装方案完成

9月中旬　临时咨询处投入使用

9月中旬　项目模型投入使用

9月中旬　区域模型投放使用

（5）售楼部包装建议：

1）售楼处立面。要求具有显示项目的高品质，具有很强的昭示性。

2）内部包装。内部装修简约，有线条感，功能合理，便于摆放区域模型和项目模型。

3）围墙包装。沿工地外围墙和部分内展示的围墙做围板设计，在造型上力求新颖，有冲击力，大气，体现高品质建筑的特点。同时，在楼体上安装广告画面，利用其高度和别具一格的形式，使其在区域内更加显眼。

2. 推广策略

（1）推广目的。初步建立产品市场品牌形象，为后期旺销提供强力支撑。通过户外等发布项目形象概念及相关信息，告知楼盘面市信息，进入目标客户群视线。

（2）推广工作。包括售楼包装、装修、各类设施到位。

（3）道具准备。VI（视觉识别系统）及物料印刷准备、主形象稿设计、销售道具设计制作。

3. 媒介策略

（1）媒介选择：本地大众媒体连续炒作，树立项目的社会地位、区域人文价值、中高端产品形象；开展系列小型的主题报道，进行项目卖点推介。

（2）广告力度：报道6次/月；新闻性软文4次/月。

（3）户外广告布点：户外立柱广告牌、楼体户外墙体、围墙等，建议投放于中心商业密集区域。

4. 认筹活动建议

开盘前一个月开始发售认购卡，第一天持卡认购，可抵房款20 000元，之后每天递减150元，越早认购抵款越多。

5. 产品推介会

邀请当地房地产界有分量的人士（如政府官员、品牌发展商老总、中介公司、资深报界地产记者等）参与；以“海景阔宅，至尊享受”为主题，获得当地主报媒体的支持。

第二阶段：开盘期

1. 营销策略

（1）时间：2009.9.29—11月。

（2）销售指标：完成公开发售总体量的70%。

（3）工作指标：持续开盘期的热度，进行强势销售；利用促销建立项目“高建筑品质海景社区”的楼盘形象；进行大力销售，尽快回笼资金。

（4）阶段性营销工作准备：

1）营销中心开放。

2）园林示范区开放。

3）样板房开放。

4）施工样板房开放。

5）销售中心营造温馨舒适的洽谈氛围。

6）样板房的装修风格：欧式+住宅高科技；现代简约+住宅高科技。

7）施工工艺样板房：

① 建筑用材展示。

② 住宅节能环保高科技展示。

③ 住宅智能展示。

④ 入口包装。

8）导视系统

① 材料：建议采用石材或者木质。

② 标示内容及位置建议：标示小区主入口、销售中心、样板房；主要景观节点标示，如：泳池、中央园林；通道提示看楼路线；施工安全提示；名贵的树木、花草等。

9）物业包装

① 物业服务包装：保安服务：增设保安岗位，在关键地点安排保安人员；保安表演区：每天定时操练。

② 人员包装：停车保安；门卫保安；清洁人员；服务人员；样板房解说员。

10）客户关怀计划。构建客户购房尊享服务体系，提升客户满意度。销售现场将贯彻：

① 6+2步法则，与客户温馨牵手。

② 微笑服务十步曲，规范现场销售口径及服务动作。

③ 打造信息全透明公开销售方式。

2. 推广策略

（1）推广目的：成功建立产品市场品牌形象，为后期旺销提供强力支撑。通过开盘的造势活动吸纳大量人气，形成强销场面。

（2）推广工作：行销扫楼，直邮、户型手册、生活手册的派发等。

3. 媒介策略

（1）媒介选择：报纸、电台、短信电话、车载。

（2）广告力度：

报道6次/月；新闻性软文4次/月；短信2次/月；电话频繁。

4. 活动建议

房价减免运动会。组织老客户开展一场或多场（视活动效果而定）运动等方面的比赛（项目待定），以一个家庭为单位，参加者可以是家长或小孩。胜利家庭有奖励。

奖次	参与对象	名额控制	奖品建议	活动优惠总价
一等奖	1. 已认购客户 2. 现场下定单客户	1名	减免总房价20 000元	89 000元
二等奖		2名	减免总房价10 000元	
三等奖		3名	减免总房价8000元	
鼓励奖		5名	减免总房价5000元	

第三阶段：持销期

1. 营销策略

（1）时间：2009.11—12。

（2）销售指标：完成公开发售总体量的80%。

（3）工作指标：用工程进度的阶段性成果作为宣传的阶段主题；利用强销形成旺销月，并进一步宣传建筑品质和卖点；同时可加推其他户型或整栋楼体。

2. 推广策略

（1）推广目的：维持热销场面，带动销售量。

（2）推广工作：行销扫楼，DM、户型手册、生活手册的派发等。

3. 媒介策略

（1）媒介选择：报纸、电台、短信电话、车载。

（2）广告力度：报道2～3次/月；新闻性软文2次/月；短信1次/月；电话频繁；车载1个月。

4. 活动建议

（1）家装设计碰撞问答会。免费形式，邀请家装设计专业人士和准业主开展问答会，有问必答，给予业主专业装修意见。

（2）老带新奖励原则。老客户带新客户的奖励措施（如老客户免一年的物业管理费等）；视具体的销售情况制订让利措施，也可采用送家电、厨卫装修、外出旅游等让利方式。

第四阶段：尾盘期

1. 营销策略

（1）时间：2010.1—3。

（2）销售指标：消化剩余体量，准备推出一期二组团房源。

（3）工作指标：加推二组团房源，集中火力推广。

2. 推广策略

（1）推广目的：消化掉剩余体量，为推出下一组团做准备。

（2）推广工作：行销扫楼，直邮、户型手册、生活手册的派发等。

3. 媒介策略

（1）媒介选择：报纸、电台、短信电话。

（2）广告力度：报道1次/月；新闻性软文1次/月；短信1次/月；电话频繁。

4. 活动建议

（1）一口价优惠房源。拿出滞留房源中，面积较大、价格较高的1～3个房型，以一口总价的形式加推。

（2）老带新奖励原则。老客户带新客户的奖励措施（如老客户免一年的物业管理费等）；视具体的销售情况制订让利措施，也可采用送家电、厨卫装修、外出旅游等让利方式。